PEARSON

Business Administration Classics
Marketing
工商管理经典译丛·市场营销系列

市场营销学

（第9版）

Marketing: An Introduction

(Ninth Edition)

加里·阿姆斯特朗
(Gary Armstrong)
菲利普·科特勒
(Philip Kotler)
著
吕一林 等 译

中国人民大学出版社

著作权合同登记号
图字：01-2010-2379号

Business
Administration Classics
Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

营销管理（亚洲版·第5版）	菲利普·科特勒 等
市场营销学（第9版）	加里·阿姆斯特朗 等
消费者行为学（第8版·中国版）	迈克尔·R·所罗门
消费者行为学（第8版）	利昂·希夫曼 等
战略品牌管理（第3版）	凯文·莱恩·凯勒
营销调研：网络调研的应用（第4版）	阿尔文·伯恩斯 等
网络营销（第5版）	朱迪·斯特劳斯 等
服务营销（第6版）	克里斯托弗·洛夫洛克 等
服务营销（亚洲版·第2版）	克里斯托弗·洛夫洛克 等
营销渠道（第7版）	安妮·T·科兰 等
广告学：原理与实务（第7版）	威廉·维尔斯 等
广告与促销：整合营销传播视角（第8版）	乔治·贝尔奇 等
销售管理:塑造未来的销售领导者	小约翰·F·坦纳 等
销售管理（第9版）	威廉·L·科恩 等
推销与销售管理（第7版）	戴维·乔布 等
专业化销售：基于信任的方法（第4版）	托马斯·N·英格拉姆 等
零售管理（第11版）	巴里·伯曼 等
营销战略与竞争定位	格雷厄姆·胡利 等
组织间营销	雷·赖特
战略市场管理（第7版）	戴维·阿克
全球营销管理（第3版）	马萨基·科塔比 等
国际市场营销（第6版）	苏比哈什·贾殷
营销计划（第4版）	威廉·科恩

策划编辑/熊鲜菊 石岩　责任编辑/魏文　封面设计/自由公社　版式设计/赵星华

人大经管图书在线　http://www.rdjg.com.cn
了解图书出版信息　下载教学辅助资料

PEARSON
www.pearsonhighered.com
PEARSON Education

ISBN 978-7-300-12524-4

ISBN 978-7-300-12524-4
9 787300 125244 >

定价：65.00元

Business Administration Classics
Marketing
工商管理经典译丛·市场营销系列

市场营销学

（第9版）

Marketing: An Introduction

(Ninth Edition)

加里·阿姆斯特朗
(Gary Armstrong)
菲利普·科特勒
(Philip Kotler) 著
吕一林 等译

PDG

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目（CIP）数据

市场营销学：第 9 版/阿姆斯特朗，科特勒著；吕一林等译．
北京：中国人民大学出版社，2010
（工商管理经典译丛·市场营销系列）
ISBN 978-7-300-12524-4

Ⅰ．市…
Ⅱ．①阿… ②科… ③吕…
Ⅲ．市场营销学-教材
Ⅳ．F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 144640 号

工商管理经典译丛·市场营销系列
市场营销学（第 9 版）
加里·阿姆斯特朗
菲利普·科特勒 著
吕一林 等 译
Shichang Yingxiaoxue

出版发行	中国人民大学出版社		
社　　址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电　　话	010－62511242（总编室）		010－62511398（质管部）
	010－82501766（邮购部）		010－62514148（门市部）
	010－62515195（发行公司）		010－62515275（盗版举报）
网　　址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经　　销	新华书店		
印　　刷	北京宏伟双华印刷有限公司		
规　　格	185 mm×260 mm　16 开本	版　　次	2010 年 9 月第 1 版
印　　张	29.5 插页 2	印　　次	2010 年 9 月第 1 次印刷
字　　数	725 000	定　　价	65.00 元

版权所有　侵权必究　印装差错　负责调换

《工商管理经典译丛·市场营销系列》
出 版 说 明

随着我国市场经济的不断深化，市场营销在企业中的地位日益突出，高素质的市场营销人才也成为企业的迫切需要。中国人民大学出版社早在1998年就开始组织策划了《工商管理经典译丛·市场营销系列》丛书，这是国内第一套引进版市场营销类丛书，一经推出，便受到国内营销学界和企业界的普遍欢迎。

本丛书力图站在当代营销学教育的前沿，总结国际上营销学的最新理论和实践发展的成果，所选图书均为美国营销学界有影响的专家学者所著，被美国乃至世界各国（地区）的高校师生和企业界人士所广泛使用。在内容上，涵盖了营销管理的各个重要领域，既注意与国内营销学相关课程配套，又兼顾企业营销的实际需要。

市场营销学是实践性很强的应用学科，随着我国企业营销实践的日渐深入和营销学教育的快速发展，本丛书也不断更新版本，增加新的内容，形成了今天呈现在读者面前的这一较为完善的体系。今后，随着营销学的发展和实践的积累，本丛书还将进行补充和更新。

在本丛书选择和论证过程中，我们得到了国内营销学界著名专家学者的大力支持和帮助，原我社策划编辑闻洁女士在早期的总体策划中付出了大量的心血，谨在此致以崇高的敬意和衷心的感谢。最后，还要特别感谢为本丛书提供版权的培生教育出版集团、约翰威立公司、麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司等国际著名出版公司。

希望本丛书对推动我国营销人才的培养和企业营销能力的提升继续发挥应有的作用。

中国人民大学出版社

译者序

由加里·阿姆斯特朗教授和菲利普·科特勒教授共同撰写的《市场营销学》是全球主流商学院广泛采用的经典教材之一，我们非常高兴能够将该书的第9版介绍给我国市场营销专业的学生与学者、企业界的市场营销从业人员，以及对市场营销感兴趣的所有读者朋友，希望能对中国的营销实践和理论研究的发展有所帮助和贡献。

本书的框架和体系非常清晰：首先介绍了市场营销的概念，然后按营销过程和职能全面、系统地介绍了市场营销学的理论知识，最后以全球市场和营销道德作为对全书知识的延伸和补充。作为译者，我们认为除了前言中所列的特点，本书还具备以下特点和优势：

(1) 本书从市场营销的定义开始，全面、系统地顺序介绍了市场，“STP”（市场细分—选择目标市场—市场定位）战略方法，营销组合战略中的产品、定价、分销和促销，以及全球市场和营销道德的有关知识。同时，每章内容的结构安排也非常易于读者使用和学习，例如每章的章首案例和概念预览，穿插在各章中的案例等。

(2) 与其他营销学教材相比，本书更突出对营销理论和知识的应用。作为一门应用科学，市场营销学的强大生命力在于将理论知识应用于实践。在本书中，每一章都提供了“营销实践”专栏。例如，法拉利汽车和时代啤酒制定高价，并以此为荣；惠普修复其庞大的销售队伍。这部分内容以现实生活中的企业营销实践展示了营销的理论和技术如何应用，在给读者以启发的同时帮助他们更好地学习相关知识。

(3) 在本书的翻译过程中，我们对书中的部分内容添加了译者注，以帮助读者更好地理解和学习。此外，我们还在忠实于原文的基础上对原书的部分内容做了谨慎的调整和删减，使之更为简洁明了。例如，删去了原书中的大量照片和在前言中提到的“概念贯通”，并将每章后的关键术语一并放在书末制成术语表，以方便读者查阅。

本书的顺利翻译和出版，离不开众多参与者的合作与努力。本书初稿的翻译，分别由蒋阳阳完成第1、2、6、14章，宋卓昭第3、4、7章、前言和术语表，肖瑶第5章，刘文霖第8、12章，李妍嫣第9、13章，吴晓冬第10、11章，骆洁第15、16章。最后，吕一林、岳俊芳、李妍嫣和宋卓昭参与了对全书的初校，吕一林教授对全书进行了终校和定稿。

尽管我们为本书的翻译和出版付出了极大的努力，但水平毕竟有限，因此疏漏和不足在所难免，在此敬请广大读者指正。

吕一林

前 言

□ 五大价值主题

《市场营销学》(第9版) 建立在五大价值主题的基础之上：

1. 为顾客创造价值，并获取顾客的价值回报。今天优秀的营销企业能理解市场和顾客需要，设计创造价值的营销战略，开发传递价值和满意的整合营销计划，以及建立稳固的顾客关系。反过来，它们也通过销售额、利润和顾客资产的形式获得价值回报。

这种创新的顾客价值框架在第1章的市场营销过程五阶段模型中引入，该模型详细介绍了营销是如何创造顾客价值和获取价值回报的。这个框架将在开头两章中详细介绍，以此为读者打下坚实的基础；随后，这个框架还将贯穿本书的所有内容。

2. 打造和管理强势品牌，以建立品牌资产。拥有强大品牌资产的定位良好的品牌为建立盈利性的顾客关系奠定了基础。当今，营销者必须强有力地定位其品牌，并很好地进行管理。第9版较多地关注了品牌，主要体现在第7章。

3. 评估和管理营销回报。营销经理必须确保他们的营销投入是有价值的。在过去，许多营销者在大型、高成本的营销计划上挥金如土，通常并不考虑这些成本费用的财务回报。但今非昔比——评估和管理营销投资回报已成为制定战略性营销决策中的重要内容。第9版在第2章特别谈到了营销投资的问题，并在全书多个章节提及这个问题。

4. 利用新的营销技术。新数字化和其他高科技的营销发展正极大地改变着消费者和营销者以及他们的相互关系。第9版通篇讨论了新技术对营销的影响，从第1章到第12、14章的新时代数字营销和在线技术，再到第1、5、12、14章和其他章节的探索社交网络和顾客自主营销的应用。

5. 承担社会责任的国际化营销。随着科技进步使世界越来越小，营销者必须擅长以承担社会责任的方式进行品牌的国际化营销。国际化营销和社会责任主题贯穿了第9版的所有章节，并分别在第15章和第16章进行了专门的研究。

第9版新在何处?

我们对《市场营销学》（第9版）进行了全面的修订，以反映当今顾客价值和关系时代下影响营销活动的主要趋势和因素。以下是你将在本版中发现的部分变化。

- 第9版的内容仍以顾客价值框架为基础，并在原有版本的基础上对其进行了延伸。在这一版中，第1章所给出的顾客价值模型在全书其他章节中得到了更全面的贯穿。目前，还没有哪一本营销教程介绍了如此清晰和全面的顾客价值方法。
- 在第9版中，我们研究了当今顾客关系快速变化的本质——首次强调了创造双向沟通和将品牌内化为消费者生活和交流一部分的重要性。例如，第1章（顾客关系的可变性，包括重点介绍顾客自主营销的营销实践）；第4章（获取顾客洞察的定性方法）；第5章（关于社交网络营销的新增内容）；第8章（顾客驱动型新产品开发的新增内容）；第12章（向更为个性化、一对一互动的沟通转变）；第14章（在线社交网络、顾客群体和新型互动式数字媒体）。
- 第9版完全重构了关于整合营销沟通的那几章，以反映当今营销者向顾客传播价值的方式的巨大转变。
  - 重新修订了第12章，研究了今天整合营销沟通模型的变化。本章向营销者讲述了如何利用新时代媒体——从互动电视到互联网乃至iPod和手机的任何事物——的方法，以通过更个性化的信息接触定位更为精准的顾客。
  - 现在，广告和公共关系被整合在第12章中，其中包括对“麦迪逊大街加好莱坞藤街”(Madison & Wine)（将广告和娱乐融合，以打破混乱并传递信息）、广告收益率和其他重要问题的进一步讨论。而重新构造的第13章把个人销售和销售促进放在一起共同介绍。
  - 新增加的第14章专门对直复营销以及增长最为迅速的互联网营销进行了新的介绍。本章还对新型数字化直复营销技术进行了讨论，如移动电话营销、播客和互动电视。它的创新之处还体现在对在线社交网络和顾客群体的介绍。
- 第8章新增加了新产品开发管理的内容，介绍了以顾客为中心的、基于团队的、系统的新产品开发方法。
- 有几章包含了对社交网络新应用的新讨论或扩充讨论——营销者如何利用数字在线网络（如YouTube和MySpace等）甚至创造属于自己的社交网络以打造稳固、紧密的品牌和顾客间关系。我们还添加了关于广泛应用顾客自主营销以加强、获取和传播顾客品牌体验的讨论和案例。

学习方法

特色

- 每章的营销实践专栏强调的故事，显示了现代营销所带来的戏剧性效果。例如：
  - 在长达一年多的时间里，史泰博公司（Staples）一直抑制着今天众所周知的“史

泰博：意味着容易”的重新定位宣传。首先，它得激活这个口号。

- 瑞安航空公司（Ryanair）——欧洲首家、规模最大、最具盈利性的低价航空公司——似乎已经发现了一种革新性的定价方法：免费飞行！
- 几乎大得无法想象的沃尔玛知道，其低价的价值主张将无法给它一个“领先”的形象。它的品牌主张就是帮人们省钱，使他们过得更好。
- 宝洁公司正快速地了解在线社交网络这一风靡的新世界，并为其庞大的品牌帝国体验各种类型的在线社区，如 MySpace，Facebook，YouTube，以及它自己的社区网站。

- 概念预览简要地介绍了每章的概念，与前面几章的概念连起来看，列出学习目标。
- 课后讨论对相应的问题进行了讨论，以帮助学生回顾和应用在本章中所学的知识。
- 聚焦科技主要讨论了数字化领域中重大营销技术的应用操作和问题。

国际高等商学院协会的支持

本书获得了国际高等商学院协会（AACSB）的国际授权。每章都以一系列的讨论题、应用题和聚集科技为结尾。

□ 教学与学习材料

成功的营销课程需要的不仅仅是一本内容出色的教材。今天的课堂还需要身心投入的教师和设备齐全的教学系统。教学与学习材料进一步提高了第 9 版对有效教学和学习的重视。以下是教学的辅助材料。

向教师提供的补充内容

- 自我测评
- 定制化的学习计划
- 全面的总结报告
- 经你组织和调整的课程
- 辩护性测评

在网站 mypearsonmarketinglab. com 上，你可以找到更多的内容。

教师还可获得下列补充内容。

附有视频指南的教师手册（ISBN：0-13-602114-X）

习题集（ISBN：0-13-602125-5）

教师资源中心

- 《教师手册》：可逐章浏览，也可整体打包下载。
- 《习题集》：可逐章浏览，也可整体打包下载。
- TestGen（仅可在线使用）：下载这款易用软件，它是与第 9 版的习题和使用手册一起预先安装的。
- 图片库（只提供 CD 版）：载有本书中用到的大量图片、广告和示例。非常适合用于

PPT制作。

- PPT：培生出版公司知道单一格式的PPT无法适用于所有情况，所以向教师提供了多种选择。
  - 基本版PPT：最简单的陈述资料，它只包括各章的基本要点和关键问题。不提供任何动画或媒体形式，这也就控制了文件的大小，从而易于在线或通过电子邮件的方式分享。基本版也是为那些喜欢自己定制PPT和不想使用动画效果、嵌入文件或其他多媒体的教师设计的。
  - 富媒体版PPT（只提供CD版）：不仅包括各章的基本要点和关键问题，还提供了本书中的广告和图片、书上没有的图片、讨论题、网站链接，以及与视频图书馆配套的视频片段。它是完全陈述方案的最佳选择。教师可利用CD-ROM上的教师资源中心提供的图像图书馆进行定制化修改。
  - 课堂响应系统（CRS）版PPT：这种问题加答案形式的PPT适合于配备了遥控器或课堂响应系统的教室。教师如果有兴趣将课堂响应系统嵌入课程中，可以与当地的培生出版公司代表联系，以获取详细的资料和展示。课堂响应系统可轻松地提供课堂的互动效果。
- 在线课程：可兼容Blackboard和WebCT平台。

习题生成软件 TestGen

顾客视频

幻灯片（ISBN：0-13-602115-8）

目 录

第Ⅰ篇 定义市场营销与市场营销过程

第 1 章 市场营销：创造并获取顾客价值 ………… 3

什么是市场营销 ………… 6

了解市场及消费者需要和欲望 ………… 7

设计顾客驱动型营销战略 ………… 10

准备整合营销计划和方案 ………… 13

建立顾客关系 ………… 14

获取顾客价值 ………… 21

变化的营销环境 ………… 24

总体看，营销是什么 ………… 27

第 2 章 企业及市场营销战略：结成合作伙伴，建立顾客关系 ………… 31

公司战略规划：定义营销角色 ………… 34

营销计划：通过合作建立顾客关系 ………… 42

营销战略和营销组合 ………… 43

管理营销过程 ………… 48

衡量和管理营销投资回报 ………… 52

第Ⅱ篇 理解市场和消费者

第 3 章 分析营销环境 ………… 57

企业的微观环境 ………… 59

企业的宏观环境 ………… 62

对营销环境的反应 ………… 83

第 4 章 管理营销信息以获得对顾客的洞察力 ………… 86

营销信息与顾客洞察力 ………… 88

评估营销信息需求 …… 90
开发营销信息 …… 90
营销调研 …… 93
营销信息的分析与应用 …… 105
营销信息的其他考虑 …… 107

第5章 理解消费者和产业购买者行为 …… 115
消费者市场和消费者购买行为 …… 117
产业市场和产业购买者行为 …… 133

第Ⅲ篇 设计顾客驱动的营销战略和营销组合

第6章 顾客驱动型营销战略：为目标顾客创造价值 …… 147
市场细分 …… 150
选择目标市场 …… 159
差异化和定位 …… 167

第7章 产品、服务和品牌：创造顾客价值 …… 175
产品是什么 …… 177
产品与服务决策 …… 182
品牌战略：建立强势品牌 …… 189
服务营销 …… 196

第8章 新产品开发与产品生命周期战略 …… 205
新产品开发战略 …… 208
新产品开发过程 …… 209
新产品开发管理 …… 215
产品生命周期战略 …… 218
其他的产品和服务决策 …… 223

第9章 定价：理解和获取顾客价值 …… 227
什么是价格 …… 230
影响定价的因素 …… 230
新产品定价策略 …… 241
产品组合定价策略 …… 242
价格调整策略 …… 244
价格变更 …… 251
公共政策与定价 …… 254

第10章 营销渠道：传递顾客价值 …… 257
供应链及价值传递网络 …… 259
营销渠道的性质和重要性 …… 260

渠道行为和组织 …… 263
渠道设计决策 …… 270
渠道管理决策 …… 273
公共政策和分销决策 …… 274
营销物流与供应链管理 …… 275

第 11 章 零售和批发 …… 282
零 售 …… 284
批 发 …… 300

第 12 章 传递顾客价值：广告和公共关系 …… 307
促销组合 …… 310
整合营销沟通 …… 310
塑造整体促销组合 …… 314
广 告 …… 316
公共关系 …… 331

第 13 章 沟通顾客价值：人员销售和销售促进 …… 336
人员销售 …… 338
销售队伍管理 …… 340
人员销售过程 …… 351
销售促进 …… 354

第 14 章 直复营销和在线营销：建立直接的客户关系 …… 361
新的直复营销模式 …… 364
直复营销的增长和利益 …… 364
顾客数据库和直复营销 …… 366
直复营销的类型 …… 367
在线营销 …… 374
有关直复营销的公共政策 …… 387

第Ⅳ篇 市场营销的延伸部分

第 15 章 全球市场 …… 393
今天的全球营销 …… 395
审视全球营销环境 …… 397
决定是否进入全球市场 …… 403
决定进入哪个市场 …… 404
决定如何进入市场 …… 405
确定全球营销计划 …… 407
确定全球营销组织 …… 413

第 16 章　营销道德和社会责任 …… 415
对营销的社会批评 …… 418
力图规范营销的市民和公众行动 …… 425
面向社会责任营销的企业行为 …… 430

术语表 …… 440

第 I 篇

定义市场营销与市场营销过程

第 1 章　市场营销：创造并获取顾客价值

第 2 章　企业及市场营销战略：结成合作伙伴，建立顾客关系

第1章 市场营销：创造并获取顾客价值

学习目标

- 定义市场营销并概述营销过程的步骤。
- 阐述理解顾客和市场的重要性，并识别五个核心的市场概念。
- 指出顾客驱动型市场营销战略的关键因素，并讨论指导营销战略的营销管理观念。
- 讨论客户关系管理，识别为顾客创造价值及获得顾客价值回报的策略。
- 描述关系时代正在改变市场环境的主要趋势和要素。

概念预览

系紧安全带，你即将开始一次激动人心的市场营销学习之旅。为直奔主题，本章首先介绍基础概念：什么是市场营销？简单说，市场营销就是管理盈利性的顾客关系。营销的目的在于为顾客创造价值，并从中获取价值回报。第1章我们是根据市场营销过程的五个步骤组织的——从了解顾客需求开始，到设计顾客驱动型市场营销战略和行动方案，再到建立顾客关系并为公司获取价值。理解这些基本概念，形成对它们的真实看法，将为进一步的学习打下坚实的基础。

第一站：宝洁公司是世界上最大、最受尊敬的市场营销公司之一。宝洁制造并营销一系列无与伦比而又令人瞩目的明星品牌日用消费品，包括汰渍（Tide）、佳洁士（Crest）、Bounty、帮宝适（Pampers）、吉列（Gillette）、玉兰油（Olay）、潘婷（Pantene）、Scope、NyQuil、金霸王（Duracell）、Charmin、Puffs、品客（Pringles）、多能（Dawn）、象牙（Ivory）、Febreze、Swiffer、封面女郎（Cover Girl），及其余100多种品牌。宝洁公司还是世界上最大的广告商，每年在全世界有多达82亿美元的惊人广告投入。这些广告告知顾客使用其产品的利益并促成产品销售。但通过深入观察我们会发现，这家独占鳌头的营销者不止是在“宣传和推销”，该公司声称其意图在于提供“提升全球消费者生活质量”的产品。宝洁的产品通过为顾客解决难题创造了价值，反过来，顾客以品牌忠诚和美元来回馈它。这一有关创造顾客价值，继而获得价值回报的论点在第1章将频繁出现。现在，我们以一篇与宝洁有关的故事拉开序幕。

章首案例

创造顾客价值、构建有意义的顾客关系，所有这些似乎都遥不可及，尤其对宝洁这样一家以出售清洁剂、洗发水、牙膏、柔顺剂、卫生纸和尿不湿等看起来很世俗、参与度低的消费品公司而言。你真的能与清洁剂建立有意义的关系吗？然而，对宝洁公司来说，回答是肯定的。

以宝洁的汰渍洗衣粉为例。60多年前，汰渍作为最先采用合成成分而不是肥皂粉的洗涤剂开启了整个洗涤剂行业的革命。汰渍洗衣粉确实将衣服洗得很干净。数十年来，汰渍的营销人员一直将该品牌定位于卓越的产品功能，并利用将洗涤前后效果对比的硬性广告开展宣传。但对消费者而言，汰渍确实不仅意味着将草渍从旧牛仔裤上洗掉那么简单。

多年来，宝洁公司始终恪守发掘和培育消费者与公司产品间深层联系的使命。两年前，宝洁全球营销总监詹姆斯·施腾格尔（James Stengel）强调，公司必须“与消费者进行面对面的交流”而不是粗鲁地推销产品的优点。“我们需要思考销售之外的东西……必须真正了解一个品牌在消费者的生活中扮演着什么角色，意味着什么。”施腾格尔说。这一说法的背后是宝洁公司意识到竞争对手能够迅速效仿其产品优点，比如清洁能力。然而，竞争对手们却无法轻易复制消费者对某个品牌的感觉。因此，宝洁公司的真正实力在于其品牌与消费者之间的密切联系。

在这一信条指引下，汰渍洗衣粉的营销团队认为汰渍品牌需要新的内涵。汰渍品牌的市场份额虽然很大，但已停滞数年。另外，汰渍洗衣粉过于强调其功能的广告，使消费者对汰渍品牌产生了这样的印象，高傲自大、自我吹嘘，且非常男性化。该品牌需重新抓住核心的女性消费者的心。

因此，营销团队开始探索女性对洗衣房情感联系的更深层次认知。这次，宝洁公司的市场营销经理和策划者，以及宝洁的长期广告代理公司，盛世广告公司（Saatchi & Saatchi），不再采用焦点小组访谈和通常的市场调查，员工们花两周时间深入消费者体验生活。他们观察了堪萨斯城、密苏里、夏洛特和北卡罗来纳州女性的工作、购物和处事，并与她们坐在一起探讨，倾听她们谈论什么是重要的。“我们达到了相当深入和个体的水平，”一位汰渍品牌的营销经理说，“我们想了解洗衣在她们生活中扮演的角色。”然而“重点之一是”，一位盛世广告公司的策划者说，“我们与这些女性谈论的并不是她们洗衣的习惯或做法。我们谈论她们的生活和需求是什么，作为女性的感觉怎样。结果，我们发现了之前从未了解到的非常丰富的内容。”

对于未能参加这两周消费者生活体验的汰渍营销团队人员和盛世广告公司的创作人员，公司将两周的经历用录像机记录下来，为视频配了字幕，并雇用女演员在一个以“她生活的细节”为名的小短剧中将他们的所见所闻表演出来。“她们确实是非常优秀的演员，将女性生活的众多方面栩栩如生地展现给了我们，”盛世广告公司的执行官说，“有时候，真的很能激发创造灵感。创作者对这部剧的反应非常强烈。她们中有些人大笑不止，也有人大叫。而在后来的工作中我们可以看到这部剧的影响。它与女性的生活确实息息相关。”

市场营销人员发现，从消费者的角度看，虽然汰渍洗衣粉和洗衣房并不是消费者生活中最重要的东西，但女性对她们的衣物有相当深厚的情感。比如，“当一位肥胖的离婚妇女穿着她最性感的衣服，听到她的男朋友向她吹口哨时，她是多么开心”。一位宝洁公司的顾客经理说，“在女性的生活中，每天，纤维织物对她们都富有意义，并通过各种方式与她们发生接触。女性非常喜欢护理她们的纤维织物，因为它们充满着情感、

故事、感觉和回忆。她们生活中的衣物（从牛仔裤到床单的任何织物）能够表现她们的个性、作为女人的多面性，以及她们的态度”。这些对消费者的感知成为帮助公司全面促进汰渍品牌发展的重要信息。市场营销人员决定，汰渍不仅要解决女性的洗衣问题，还要对女性真正关心的东西——与她们的生活全面接触的纤维织物——产生巨大且积极的影响。

在这些洞察到的信息基础上，宝洁公司与盛世广告公司开展了一项有奖广告宣传活动，主题为“汰渍最了解纤维织物”。新的宣传活动一改过去广告中毫无人情味的产品展示和对比，运用丰富的视觉形象展示富有意义的情感联系。“汰渍最了解纤维织物”的标语几乎没有提及洗涤的内容。标语传达的信息是，汰渍想让女性关注生活中重要的事物。“我们的目的之一就是从洗衣篮中跳出来，进入您的生活。”汰渍的一位营销人员这样说道。

“汰渍最了解纤维织物”的广告恰到好处地综合了顾客的各种情感诉求，巧妙地开展了柔性营销。在一则电视广告中，一位孕妇不小心将冰淇淋滴到了她最后一件适合其身材的衣服上，是漂白型汰渍为她解决了难题，这样“衣服的耐久性会超乎你的想象”。另一则广告展现了一幕感人的场景：一位怀抱婴儿的母亲甜蜜地依偎着她的丈夫，这是为了诠释“你是我的宝贝”的主题。广告称，Febreze型汰渍洗衣粉代表着“母亲和女人在味道上的区别”。第三则广告中，一位女性穿着她在办公室穿的白裤子与她的女儿在公园游玩，而这多亏了她对漂白型汰渍的信心。“工作时的衣服，休闲时的衣服。是的，它们是同样的，”广告总结道。“漂白型汰渍——不费吹灰之力，达到焕然一新。”总之，“汰渍最了解纤维织物”的宣传口号向女性们展示了汰渍确实能够对关系到她们生活方方面面的纤维织物产生积极的影响。

所以，回到最初的问题上：你能与一个清洁剂品牌建立关系吗？有些评论家认为宝洁公司也许将关系这种东西看得太重了。“每个人都希望将品牌提升到这种罕有的水平，”一位品牌咨询师说，“但是，在一天结束的时候，洗涤剂还是洗涤剂。”然而，与成功争论是非常困难的，没有任何品牌比汰渍更加成功。宝洁公司的旗舰品牌在种类繁多且竞争激烈的清洁剂市场占有高达43%的份额。是的，43%，而且仍然在增长——包括开始“汰渍最了解纤维织物”宣传活动一年之内7%的增长幅度。

如果要宝洁公司的全球营销总监施腾格尔揭示其成功的秘诀，他会说，成功来自对消费者的深刻了解，并将公司品牌与消费者的生活紧密相连。施腾格尔希望宝洁公司与消费者不仅是单向的沟通，而是使宝洁成为“交谈话题的开启者和消费者难题的解决者”。“这不仅是宣传和销售，”他说，“这是将顾客关系的意识渗透到工作的方方面面。”[1] *

当今成功的企业有一个共同点：像宝洁公司一样，它们密切地关注顾客并致力于市场营销。这些公司都有一种激情，推动着它们理解并满足选定的目标市场中消费者的需求。它们激励组织中的每个人以创造价值为基础协助构建持久性的顾客关系。正如宝洁公司全球营销总监施腾格尔所说：“如果我们计划为未来下一个大赌注——就在这里，就在现在——我会说，明智的做法就是把钱花在构建顾客关系上。”[2]

* 书中所有的注释内容均放在人大经管图书在线网站（www.rdjg.com.cn）上，读者可免费登录下载。——译者注

什么是市场营销

与其他公司职能相比，市场营销的独特之处在于它是与顾客打交道。我们马上将讨论更具体的市场营销内涵，而最简单的定义也许是：市场营销就是管理盈利性的顾客关系。市场营销具有双重目标，即在通过承诺更高的价值吸引新顾客的同时，通过提供顾客满意来维持和发展现有顾客。

沃尔玛是世界上最大的零售商——同时也是世界上最大的公司——通过传递其承诺“天天低价”获取成功；迪士尼主题公园的“梦幻工厂”在“让美梦今天实现”的追求中创造奇迹；苹果公司用耀眼夺目、由顾客驱动的创新实现了它“想法与众不同”的理念，这些创新激发了顾客的想象力并赢得了顾客忠诚。苹果公司广泛成功的产品 iPod 占据了 70%以上的音乐播放器市场；它的 iTunes 音乐软件包揽了将近 90%的歌曲下载业务。[3]

卓越的市场营销对所有公司的成功都至关重要。大型营利性组织如宝洁、丰田、塔吉特（Target）、苹果和万豪国际酒店（Marriott）都十分重视市场营销；另一方面，非营利组织如大学、医院、博物馆、交响乐团，甚至教堂也需要市场营销。

我们已经知道了很多有关市场营销的现象——它们就在身边。附近购物中心陈列的琳琅满目的商品，这是营销的结果；充斥于电视机屏幕、杂志、网站和信箱的广告，也是营销——住所、学校，在工作和娱乐的任何地点，在你面对的几乎所有事情中都能看到营销的身影。然而，在消费者的视线之外还有更多有关市场营销的内容。在所有表象背后，隐含着一个由人和活动组成的、争相吸引顾客注意力和购买的庞大网络。

本书将对当前市场营销的基本概念和做法做一完整介绍。本章从市场营销的定义和营销过程开始讲述。

市场营销的定义

什么是市场营销？很多人将市场营销仅理解为销售和广告。当然，我们每天都深受电视商业广告、直销目录、推销电话、网络广告的困扰。但是，销售和广告只是市场营销的冰山一角。

当今，市场营销可不能像过去那样被理解为仅仅是把东西卖出去——“宣传和推销”——而应理解为满足顾客需求。如果营销人员了解顾客需求，开发出提供更多顾客价值的产品和服务，通过合理地定价、分销，有效地推广、促销，这些产品将很容易售出。实际上，根据管理学之父彼得·德鲁克（Peter Drucker）的观点：“营销的目的就是使推销成为多余”[4]，销售和广告只是市场营销组合——一系列组合起来满足顾客需求和构建顾客关系的营销工具——的一部分。

广义来讲，市场营销是一个社会性、管理性的过程，在此过程中，个人和组织通过创造并与他人交换价值满足他们的需要。在狭义的公司范畴中，市场营销就是与顾客构建盈利性的、有价值的交换关系。因此，我们将**市场营销**（marketing）定义为公司通过为顾客创造价值并建立稳固的顾客关系，进而获取顾客价值回报的过程。[5]

市场营销过程

图 1—1 展示了简要的市场营销过程五步模型。在前四步中，公司致力于了解顾客需求，创造顾客价值，构建稳固的顾客关系。在最后一步，公司收获创造卓越顾客价值的回报。通过为顾客创造价值，公司相应地以销售额、利润和长期顾客资产等形式从顾客处获得价值回报。

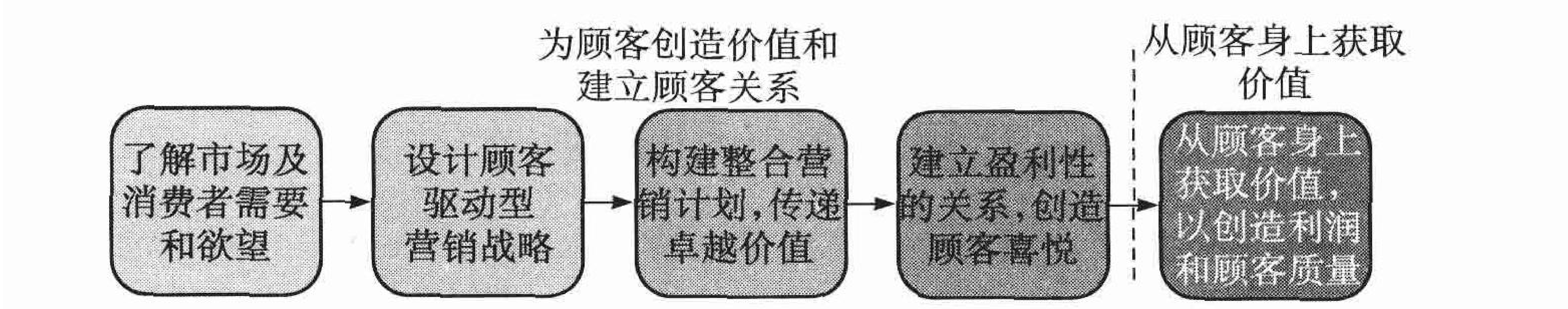


图 1—1　市场营销过程的简要模型

在本章和下一章中，我们将逐一审视这个简要模型中的每个步骤。本章在观察每个步骤的同时聚焦于顾客关系——了解顾客需求，构建顾客关系和从顾客处获取价值。第 2 章将进一步讨论第二和第三步——设计营销战略和制定营销计划。

了解市场及消费者需要和欲望

作为第一步，市场营销人员需要了解消费者的需要、欲望和他们开展营销活动的市场环境。首先讨论五个核心的顾客市场概念：

（1）消费者需要、欲望和需求；

（2）市场供给物（产品、服务和体验）；

（3）顾客价值与满意；

（4）交换关系；

（5）市场。

消费者需要、欲望和需求

人类的需要是营销的最基本概念。**需要**（needs）是一种感觉缺乏的心理状态，包括对食物、衣服、保暖和安全的基本生理需要；对归属感和情感的社会需要；以及对知识和自我表达的个体需要。这些需要不是由市场营销人员创造的，而是人类天性的基本组成部分。

欲望（wants）是人类的需要经过文化和个性塑造后呈现出的形式。一个美国人需要食物，他的欲望会是汉堡王的汉堡包、炸薯条和一份软饮料。而一个毛里求斯人需要食物，他的欲望却是芋头、大米、番薯和猪肉。欲望由个人所处的社会环境塑造，并通过满足需要的物体现。当欲望有购买力支持时就成了**需求**（demands）。在一定的需要和资源条件下，人们需求能实现最大价值并达到最高满意度的产品。

优秀的市场营销企业竭尽全力了解顾客的需要、欲望和需求。它们开展顾客研究

并分析大量顾客数据。从事这些工作的人涵盖了公司上下所有层级——包括最高管理层——他们与顾客紧密联系。如西南航空公司的所有高层执行官必须每季度为乘客服务一次，像空姐一样处理行李、办理登机手续。哈雷-戴维森（Harley-Davidson）的首席执行官定期骑上他的哈雷摩托与顾客一起兜风，以获取市场反馈、了解顾客观念。美国发展最快的零售商之一熊熊工作室（Build-A-Bear Workshop）的创立者、首席执行官马克西尼·克拉克（Maxine Clark）定期考察公司在全球各地的分店，会见顾客，与雇员沟通，结识购买其产品的年轻人。“现在，我在很多年轻人网络好友的名单上。”她说。[6]

市场供给物——产品、服务和体验

消费者的需要和欲望是由**市场供给物**（market offerings）满足的。市场供给物是为了满足某种需要和欲望而提供给市场的产品、服务、信息或者体验的某种组合。市场供给物不仅局限于实体产品，还包括服务——本质上无形，且不发生任何所有权转移的活动，或提供的利益。例如金融服务、航空、旅店、纳税材料的准备和家庭维修服务等。更广泛地说，市场供给物还包括其他实体，如人、地点、组织、信息和观念。例如，LaSalle 银行在推广金融服务之外，还发布广告呼吁人们向救世军捐献旧冬衣。在这个例子中，市场供给物是帮助不幸中的人们抵御严寒。

很多销售人员错误地将注意力过度集中在他们提供的具体产品上，而忽视了这些产品承载的利益和体验。这些销售人员患了**营销近视症**（marketing myopia）。他们过于关注产品，以至于只重视顾客现有的欲望而看不到潜在的顾客需要。[7]他们忘记了产品只是一个为顾客解决问题的工具。一个 1/4 英寸钻头的制造商可能认为顾客需要的是一个钻头，而顾客实际上需要的是 1/4 英寸的孔。如果某个新产品能更好地满足顾客需要且更廉价，那么，销售人员就会遇到麻烦。显然，有同样需要的顾客会产生对新产品的欲望。

聪明的营销人员的眼界超越他们所销售产品和服务的具体属性。通过综合协调多个产品和服务，他们为顾客创造品牌体验。例如，游览迪士尼世界是一种体验；骑哈雷-戴维森摩托或光顾你家附近的星巴克也是一种体验。“我们公司不是为了填饱客人的肚子，”星巴克的创始人霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）说，“我们是在从事丰富精神世界的商业。”[8]同样，惠普公司认为一台个人电脑不止是一系列线路和电子部件的组合，而是一项极具个性化的用户体验：“几乎没有比你的个人电脑更个性化的东西了。它是你的后备大脑，它是你的生活……它是你令人惊异的战略规划，匪夷所思的建议，令人瞩目的计算考量。它是你的自传，以每天 1 000 字的速度写成的自传。”[9]

顾客价值与满意

顾客通常要面对种类繁多的可以满足某种特定需要的产品和服务。他们如何在如此众多的市场供给物中选择呢？顾客首先对各种市场供给物所传递的价值和满意形成预期，然后根据预期进行购买。满意的顾客再次购买并向他人传播他们的良好体验；不满意的顾客则通常会转向竞争对手，并向他人散布关于该产品的不利言论。

市场营销人员必须谨慎设定适当的预期水平。如果设定的预期太低，可能较容易令购买者满意，但无法吸引到足够多的购买者；反之，将预期水平设定得过高，购买者可能会失望。顾客价值和顾客满意是发展和管理顾客关系的关键基石。我们将在以

后的章节中重新提到这些核心概念。

交换关系

当人们决定通过交换关系满足需求和欲望时，市场营销就发生了。**交换**（exchange）是从他人处获得所需之物，同时提供某物作为回报的行为。广义来说，市场营销人员尽力激起顾客对市场供给物的反应，该反应或许不仅是产品或服务的简单购买或者交易。例如，参加竞选的政治家需要的是选票；教堂需要的是信徒；管弦乐队需要的是观众；社会活动团体需要的是人们接受其观念。

营销由企业为与目标顾客建立并保持理想的交换关系所采取的行动组成，包括产品、服务、观念或其他。营销的目标不仅是吸引新顾客和创造新交易，还要留住顾客，并发展与企业的交换关系。营销者通过持续传递突出的顾客价值与顾客建立强有力的关系。我们将在本章后面对管理顾客关系这一重要概念加以扩展。

市场

交换关系的概念将我们引导至市场的概念。**市场**（market）是某个产品实际和潜在购买者的集合。这些购买者具有可通过交换关系满足的特定需要或欲望。

营销意味着管理市场以产生盈利性的顾客关系。然而，创造这些关系需要努力。营销者必须针对消费者展开调研，识别他们的需要，设计适当的市场供给物，确定价格，完成推广、储存及递送。诸如消费者调研、新产品开发、营销传播、分销、定价、服务等活动都是市场营销的核心活动。

虽然我们通常认为市场营销是由销售人员完成的，但消费者同样执行营销活动。当消费者寻找他们需要又有能力支付的产品时，就是在参与市场营销过程。公司的采购代理在搜寻供应商并讨价还价时，也是在进行市场营销。

图 1—2 描绘了现代市场营销体系的主要元素。通常情况下，市场营销面对竞争对手，为最终的消费市场服务。公司和竞争对手开展市场调研，与顾客互动以了解并满足他们的需要；然后将各自的市场供给物和信息加以组合并向顾客传递。这个系统中的所有行动者都受到主要环境力量的影响（人口统计因素、经济因素、物质因素、技术因素、政治法律因素以及社会文化因素）。

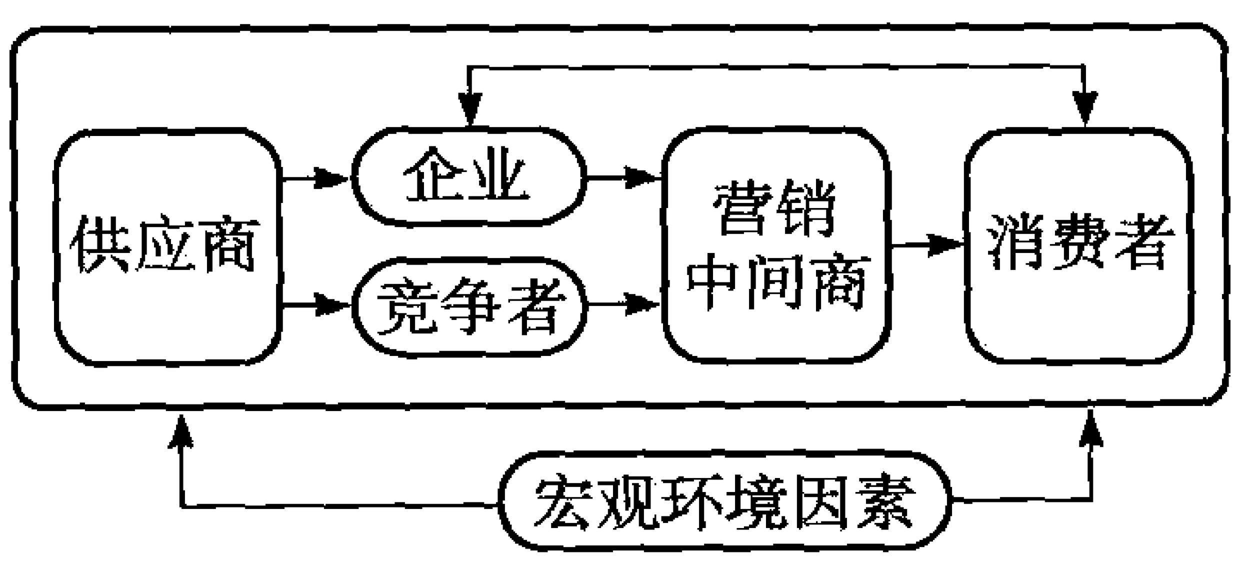


图 1—2　现代市场营销体系的主要元素

该系统中的任何一方都为下一阶段增加价值。所有箭头都代表着必须发展和管理的关系。因此，公司能否成功构建盈利性的顾客关系不仅取决于本身的行为，还取决于整个系统满足最终消费者需要的程度。沃尔玛若不能让供应商提供低成本的商品，就不能兑现天天低价的承诺。同样，福特若不能让经销商提供杰出的销售和服务，亦无法向汽车消费者传递其产品的高品质。

设计顾客驱动型营销战略

在充分理解消费者和市场的基础上，市场营销管理层能够设计出顾客驱动型营销战略。**营销管理**（marketing management）是选择目标市场并与其建立盈利性关系的艺术和科学。市场营销管理者的目标是寻找、吸引、维持并通过创新、传递和沟通优秀的顾客价值来发展目标消费者。

为了设计一项成功的营销战略，营销经理必须回答两个重要的问题：我们将服务怎样的顾客（我们的目标市场是谁）？如何为这些顾客提供最佳服务（我们怎样陈述价值）？我们在这里简要探讨这些市场营销战略的概念，然后在随后的章节展开更深入的考察。

选择服务对象

企业必须首先决定它将为谁服务。我们通常通过将市场划分为不同的消费者群体（市场细分），然后选择准备为之提供服务的细分市场（目标市场）来完成这个任务。一些人认为营销管理就是寻找尽可能多的顾客并增加他们的需求，但营销管理者知道，他们不可能为所有的顾客提供所有的服务。试图为所有顾客提供所有服务最终可能导致为任何顾客提供的服务都不尽如人意。相反，企业要挑选自己有能力为之提供服务同时又能为自己带来盈利的顾客。例如，诺德斯特罗姆（Nordstrom）百货只将富有的职业人士作为目标顾客并盈利；Family Dollar 商店则因只选择那些生活比较困难的家庭而收获颇丰。

一些营销人员甚至寻找数量更少的目标顾客并降低需求量。例如，优胜美地国家公园（Yosemite National Park）夏季人流过于拥挤；很多电力公司在用电高峰时段往往难以有效地满足需求。在上述需求过度的情况下，公司可以采取逆营销来减少顾客人数，暂时或永久地转移需求。例如，现在很多电力公司都赞助通过高峰负荷控制设备、更有效的电力使用监控和取暖系统调节激励等帮助顾客减少用电的项目。Progress Energy 公司甚至提供了一个“出借能源经理”项目，为学校和其他组织顾客免费提供实地能源专家，帮助它们寻找节能机会。

最终，市场营销管理者必须决定谁是目标顾客，并决定需求水平、时机和特征。简而言之，营销管理就是顾客管理和需求管理。

确定价值陈述

企业还必须决定应该如何为目标顾客服务——在市场中实现差异化和定位。企业的价值陈述是承诺向顾客传递并满足顾客需要的一组利益或价值。奇宝（Keebler）饼干“是由空心树上的小精灵烘焙的”，而纳贝斯克（Nabisco）的奥利奥（Oreos）是“牛奶最喜欢的曲奇”。在手机领域，诺基亚承诺“连接任何地方的任何人”，而苹果的 iPhone 则宣称“触摸的就是可信的”。宝马承诺“顶级操控系统”，而路虎（Land Rover）让你“超越”——“品尝冒险的味道”。

这些价值陈述使一个品牌区别于其他品牌。它们回答了顾客“我为什么必须购买

这个品牌而不是竞争对手的”问题。公司必须设计强有力的品牌价值陈述，它将帮助企业在目标市场上获得巨大的优势。

营销管理导向

营销管理希望设计与目标消费者建立盈利性关系的战略。但指导营销战略设计的理念是什么呢？消费者、组织和社会的利益经常发生冲突，在这些利益之间又该如何权衡呢？

有五种不同的观念指导企业设计和执行市场营销战略：生产观念、产品观念、销售观念、市场营销观念和社会营销观念。

生产观念

生产观念（production concept）认为消费者偏爱那些随处可见、价格低廉的产品。因此，管理者应致力于改进生产和分销的效率。这是指导销售人员的最古老的理念之一。

生产观念在某些情况下依然是一种有用的哲学。比如，计算机制造商联想公司，以低廉的劳动力成本、高生产效率和广泛分销占领了竞争激烈、价格敏感的中国个人电脑市场。但是，生产观念尽管适用于某些情况，却可能导致营销近视症。秉承这种观念的企业存在的一个主要问题是，只将注意力狭隘地集中于自己的生产运作上而忽视了真正的目标——满足顾客需求和建立顾客关系。

产品观念

产品观念（product concept）认为消费者更喜欢质量上乘、表现优异的创新产品。在这种观念的指导下，营销战略致力于不断地对产品进行改良。

产品质量和改进是大多数营销战略的重要组成部分。但是，仅关注产品本身也会导致营销近视症。例如，一些制造商相信只要制造了更好的捕鼠器，需要灭鼠的消费者就会踏破门槛。不过它们常常会遭到无情的打击，因为消费者可能需要一种更好的灭鼠方法，而不一定要一个更好的捕鼠器。更好的灭鼠方法可能是化学喷雾剂、专业灭鼠服务，或者其他更有效的方法。另外，如果捕鼠器的设计、包装和定价不吸引人，分销渠道不便利，不能引起对它有需求的消费者的注意，就不能证明这是一件更好的产品，再好的捕鼠器也不能带来良好的销售业绩。

销售观念

很多公司都遵循**销售观念**（selling concept）。销售观念认为，如果不展开大规模的推销和促销，消费者就不会主动、大量地购买。该观念在非必需品的销售中很常见——消费者不会自动去购买如保险等产品或者献血。这些行业必须善于跟进潜在购买者，并随时向他们宣传产品的优点。

然而，如此激进的销售蕴藏着很大的风险。它注重达成销售交易而不是构建长期盈利性的顾客关系。其目标常常是推销企业制造的产品而不是制造市场需要的东西。它假定顾客被说服购买后会喜欢该产品，或者即使他们不喜欢也有可能忘记自己的失望，并再次购买。这些都是不堪一击的假设。

市场营销观念

市场营销观念（marketing concept）认为达到公司的目标依赖于了解目标市场的需要和欲望，并比竞争对手更好地满足目标市场的期望。在市场营销观念指导下，以顾客为中心和实现顾客价值是销售并获得利润的途径。不同于以产品为中心的“制造和销售”的理念，市场营销观念是以顾客为中心的“感知和反应”的理念。它不是将市场营销视为“猎取”而是看作“培育”。市场营销的职责不是寻找合适的顾客，而是为顾客寻找合适的产品。

图1—3将销售观念和市场营销观念做了对比。销售观念采用由内向外的视角，从工厂出发，以公司现有产品为关注点，通过大量的销售与促销来获得盈利性的销售。它致力于征服顾客——赢得短期销售而不关心谁会购买，以及他们为什么购买。

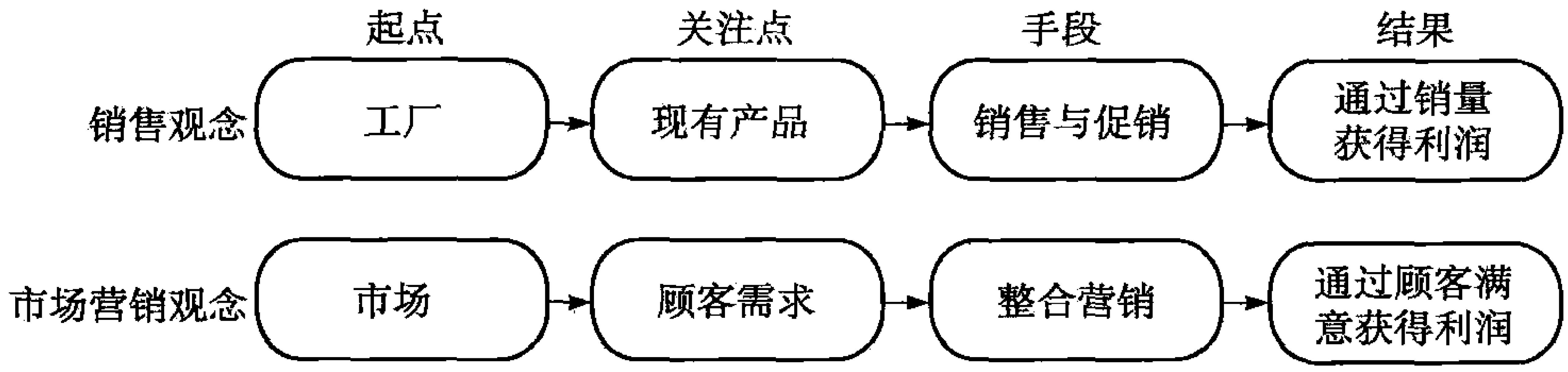


图1—3　销售观念和市场营销观念对比

与之相反，市场营销观念采用由外向内的视角。正如西南航空公司的首席执行官赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）所说：“我们没有营销部，只有客户部。”市场营销观念从一个明确定义的市场出发，以顾客需求为关注点，整合各种营销活动以影响消费者。然后，通过与适合的顾客共同创造基于顾客价值和顾客满意的长期顾客关系来赢得利润。

执行市场营销观念不仅意味着对消费者明确的欲望和显而易见的需要作出反应。顾客驱动型企业会深入地对现有顾客开展调研以了解其需求，搜集新产品和服务的创意，并检查现有产品的改进空间。当存在明确的需求，或消费者清楚地了解他们想要什么的时候，这种顾客驱动型营销通常卓有成效。

然而很多时候，消费者并不知道他们有什么需要，甚至不知道可能出现什么。比如，20几年前，有多少顾客想到过拥有现在极为普遍的手机、笔记本电脑、iPod数码播放器、数码相机、24小时在线购物和私人轿车中的卫星定位系统呢？这些情况下就需要顾客驱动型营销了——需要公司比顾客自身更了解他们的需求，在现在和将来创造出满足顾客现有和潜在需求的产品和服务。正如3M公司的一位执行官所说的：“我们的目标是在消费者知道他们将走向何方之前，抢先一步将他们引向想去的地方。”

社会营销观念

社会营销观念（societal marketing concept）对市场营销观念提出了质疑，认为纯粹的市场营销观念忽视了顾客短期需求和长期福利之间可能存在的冲突。一个有能力满足目标市场即时需求的公司会在长期为消费者利益的最大化作出贡献吗？社会营销观念认为市场营销战略应以一种能够同时保持和增进目标顾客和社会整体福利的方式向顾客传递价值。

以快餐行业为例，你或许认为如今的快餐连锁巨人们以合理的价格提供着可口、便捷的食品。但很多营养学家和环保组织已经对此表示了深切的担忧。他们的矛头直指诸如哈迪斯快餐（Hardee's）等大力推销每份含有 1 420 卡路里和 102 克脂肪的巨无霸汉堡食品的快餐公司。评论家指出，这些不健康的食品导致了肥胖症在整个国家流行。而且，这些食品采用便利包装，将导致浪费和环境污染。因此，这些在满足顾客短期需求方面取得了巨大成功的餐饮业巨头们，可能在长期给顾客的健康带来伤害并引发环境问题。[10]

如图 1—4 所示，公司应在确立市场营销战略时考虑三方面的平衡：公司利润、消费者需求和社会福利。强生公司是这方面的楷模，它已经将对社会利益的关注写进了公司章程，称其为“我们的信条”，其中强调了诚信、正直，以及将人类的福祉置于利润之上。在这样的信条下，强生公司宁可承受巨大损失也不会让一批可能有缺陷的产品出厂。

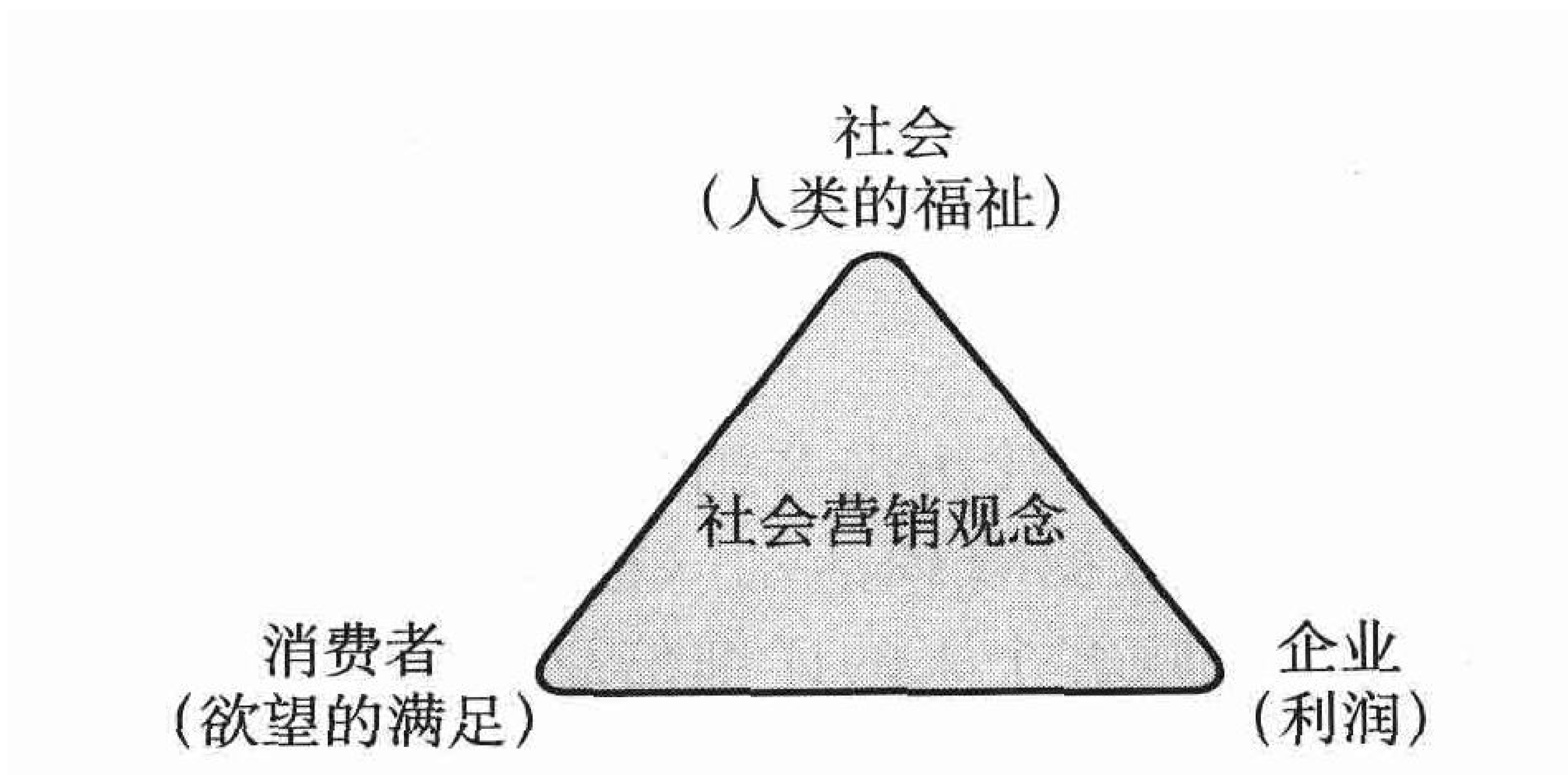


图 1—4　社会营销观念的三个要素

让我们回忆一下 1982 年发生的真实事件——8 个人因服用了强生公司掺有氰化物的泰诺（Tylenol）品牌胶囊而死亡。虽然强生公司相信，药品仅在几家零售店中被调换了，生产工厂中的药品没有问题，但公司还是迅速将所有药品召回并启动了信息发布活动，告知并再三警示消费者。药品召回总共花费了 1 亿美元。然而，从长远看，强生公司对泰诺的快速召回增强了消费者的信心和忠诚度，至今，泰诺仍然是美国领先的止痛药品牌之一。

强生公司的管理层知道，做正确的事既有利于消费者也有利于公司。强生公司前首席执行官拉尔夫·拉尔森（Ralph Larsen）说：“我们的信条不应被视作某种社会福利项目……其实它只是普通的业务而已。如果持续为做正确的事而努力，那么，我们每一天都相信市场将带来回报。”多年以来，强生公司对消费者和社区服务的贡献已经使它成为美国最受尊敬及盈利最多的公司之一。[11]

准备整合营销计划和方案

企业的市场营销战略明确了要服务的顾客，及如何为这些顾客创造价值。接下来，市场营销人员将设计一套整合营销方案，以切实将设计好的价值传递给目标顾客。市场营销方案通过将市场营销战略转化为实际行动来构建顾客关系，包括企业的营销组合，是企业实现营销战略的营销工具。

主要的营销工具可以分为四大类，称为市场营销 4P 组合：产品、定价、分销、

促销。为了传递价值陈述，企业必须首先创造能够满足需要的市场供给物（产品）；决定为供给物制定多高的价格（定价）；如何使产品抵达目标顾客（分销）；最后，公司必须与目标消费者沟通，使他们相信产品的优点（促销）。企业必须将这些营销组合工具整合到一个综合性的整合营销方案中，与事先选定的顾客进行沟通并传递设计好的价值。在后面的章节，我们将更深入地探讨市场营销方案和市场营销组合。

建立顾客关系

营销过程的前三个步骤——了解市场和顾客需求，设计顾客驱动型营销战略和准备市场营销方案——都是为第四步也是最重要的一步做铺垫：建立盈利性的顾客关系。

客户关系管理

客户关系管理可能是现代市场营销学中最重要的概念。一些营销人员将客户关系管理狭隘地定义为顾客数据管理活动（被称作 CRM 的一种做法）。根据上述定义，客户关系管理包括管理顾客个人的详细信息和精心管理顾客的“接触点”，使顾客忠诚度最大化。我们将在后面有关市场营销信息的第 4 章讨论狭义的客户关系管理活动。

不过，大多数市场营销人员给出了客户关系管理的广义内涵。广义的**客户关系管理**（customer relationship management），是指通过传递优异的顾客价值和顾客满意，建立和维系盈利性的顾客关系的全过程，涉及获取、维系和发展顾客的各个方面。

建立顾客关系的基石：创造顾客价值和顾客满意

构建持久的顾客关系的关键是创造卓越的顾客价值和顾客满意。满意的顾客更有可能成为忠诚的顾客并为公司带来更大的市场份额。

顾客价值。吸引并留住顾客也许是一项艰巨的任务。消费者可挑选的产品或服务通常令他们眼花缭乱，他们只从能提供最高的**顾客感知价值**（customer-perceived value）的公司购买产品或服务。顾客感知价值就是顾客将某产品的全部利益和成本的差额和竞争产品相比所得出的评价。

举个例子，“最佳牛仔布”潮流最近将牛仔裤的价格提到了非常高的水平。一条佩姬（Paige）牌最佳牛仔布的牛仔裤起价为 169 美元。一位购买佩姬牌牛仔裤的女士得到了许多利益。首先，最佳牛仔布品牌的前模特佩姬・亚当斯・盖拉（Paige Adams-Gellar）将她从该领域学到的知识运用在以女性视角设计的牛仔裤上。佩姬说：“绝大多数人都没有被赋予最完美的基因，但是下面我们要带给您最好的东西：完美的牛仔裤。”她设计的牛仔裤“提臀，让腿显得修长，还能使髋部和大腿更加苗条——一切都是对女性的细节和质量的毫不妥协”。总之，佩姬表示，她的牛仔裤是货真价实的——它们更适合你的身材且更耐用。顾客在决定是否购买佩姬牌牛仔裤时，会将以上这些与有关该牛仔裤的其他感知价值、资金成本和精神成本进行比较和权衡。

顾客常常无法“准确”、“客观”地评判产品的价值。他们的行为以认知价值为

基础。比如与盖普（Gap）货架上廉价的牛仔裤相比，佩姬牌牛仔裤真的拥有更好的质量、完美地适合你的身材，且更美观吗？如果是这样，它们值这么高的价格吗？这完全是一些个人价值认知的问题，但对很多女士来说，答案是肯定的。一位女士表示，上等的牛仔裤对她来说，总是看起来就像为自己量身定制的，这使价格根本不在考虑范围内。“我工作，所以我有钱购买它们，”她说，“我认为它们值这个价。”[12]

顾客满意。顾客满意（customer satisfaction）取决于产品表现与购买者预期的比较。如果产品的表现低于顾客的购买预期，顾客就不满意；如果产品的表现与预期相符，顾客就会满意；如果产品的表现超出了购买预期，顾客就会高度满意或愉悦。

杰出的市场营销企业竭尽全力地保证重要顾客满意。多数研究表明，越高水平的顾客满意会引起更高的顾客忠诚，最终使企业获得更好的业绩。聪明的企业将目标设定为取悦顾客，它们仅承诺能够做到的，然后传递超过承诺的价值。愉悦的顾客不仅重复购买，还会成为“顾客传教士”，即向其他人传播他们因消费该产品而获得的美好体验（参见营销实践）。[13]

营销实践

Bike Friday：创造顾客传教士

玛格丽特·戴（Margaret Day）喜欢骑自行车，同样喜欢谈论她的自行车。这对自行车定制商 Bike Friday 来说是件好事。戴是位 70 多岁的澳大利亚人，自从 10 年前买了第一辆自行车后，向公司介绍了 100 多位顾客，带来了 300 000 美元的销售。“我只是忍不住向别人介绍 Bike Friday。”她说。4 月份，她介绍的客人帮助公司获得了价值5 000 美元的自行车销售业绩。

你无法购买这种忠诚，但可以培养它——这就是 Green Gear Cycling（由于产品标识而被人称作 Bike Friday 的公司）所做的。通过自行车俱乐部、实时通讯、网络论坛，以及介绍人奖金计划，该公司已经建立了一个快乐顾客传教士社区，他们的口碑传播被证明比昂贵的广告更有效。“我们找到了乐于参与其中的关键顾客，”Bike Friday 的琳内特·切恩（Lynette Chiang）说，“他们吸引别人，而这能够建立起社区。”

切恩是 Bike Friday 的首席顾客传教士，公司的世界旅行者（World Traveler）及营销总监。她的工作就是创造顾客愉悦及建立顾客关系。“传教士的角色就是与他人建立关系。在销售忠诚和品牌方面，要了解品牌需要为长期努力。”Bike Friday 是一家小公司，只有少量的营销预算，因此，其顾客传教士战略对公司的成功至关重要。

具有独特造型的定制化高端旅游自行车吸引了很多目光及预期收益——这并没有什么害处。Bike Friday 的自行车在几秒钟之内就能折叠起来，装进一个标准航空衣箱，骑起来又与正常大小的自行车毫无区别。好奇心被证明是一个有力的吸引新客户的方法，尤其在公司营销预算紧张的早期。“任何定制化商品的本质，就是拥有或创造一个利益群体、社区群体，或一群信徒，”切恩说，“我们把它叫作社区。”基于目标市场的特点，创造关系和社区是有意义的。“Bike Friday 的顾客不是变化无常的小青年，”一位观察者说，“而是 40 多岁、见多识广，且重视个性化服务的富有的专业人士。”Bike Friday 的网页、实时通讯及产品目录上，尽是快乐车主满世界骑行的照片。

Bike Friday 已经通过多种方式培育了这个社区。最值得注意的是 30 个 Bike Friday 俱乐部（在美国以及海外）。切恩将这些俱乐部描述为外地的自我维持的忠诚中心，这些中心的活动为自行车车主提供了社会交往渠道，并帮助产生传教士。不过，Bike Friday 的发烧友们在说服那些非信徒时并不费力。

Bike Friday 网站的"社区"页面欢迎新的车主点击"了解社区的其他人"。该页面提示，"购买 Bike Friday 旅游自行车只是一个开始。现在，你自动成为骑行世界的 Bike Friday 发烧友大家庭的一员"。该网页还邀请各位发烧友通过照片将旅行故事与大家分享。"我们想看到你骑自行车。"网页上如是表达。为了建立互动，Bike Friday 还运营了一个 E-mail 讨论列表 Yak!，允许车主们交换与 Bike Friday 相关的经验、技巧以及旅行想法。除了聊天，这些讨论列表还能提供很好的反馈。切恩每天都上这个论坛，寻找创造更多顾客愉悦的方式。

Bike Friday 发烧友们通常迫不及待地告诉别人他们骑乘 Bike Friday 自行车的经历，因此公司通过介绍人奖金计划将该过程正规化。顾客会收到 12 张预付邮资的卡片，上面署有他们自己以及卖给他们自行车的 Bike Friday 专家的名字。当顾客遇到对他们的自行车感兴趣的人时，就填写一张卡片将其投入邮箱。Bike Friday 接着将卡片寄给该联系人。这种互动被录入数据库，以便发烧友们每介绍一个购买自行车的人就能收到一份奖金——一张 50 美元的支票，或未来购买 75 美元产品的期权。传教士玛格丽特·戴就已经积累了足够的期权，准备近期购买一辆 2 000 美元的新自行车。

所有顾客的愉悦很好地回报了 Bike Friday，并建立了一支几乎自愿的销售生力军。愉悦的顾客比广告或其他正式的营销沟通手段更具渗透性。"这些人为你的产品或服务做了一项实地测试，"一位营销沟通专家说，"他们对此富有激情，并用自己的语言对外传播。"到目前为止，Bike Friday 每 1 万个顾客中约 1/3 是介绍人带来的，如上年就有 29% 的销售来自介绍人。"我们在早期做了很多新闻发布和广告，" Bike Friday 的市场经理汉娜·肖尔茨（Hanna Scholz）说，"但我们发现，顾客是最好的广告——只要让他们高兴。"

资料来源：Portions adapted from "The Power of One," *CMO*, October 2005, accessed at www. cmomagazine. com/read/100105/power _ one. html. Other quotes and information from Ben McConnell and Jackie Huba, "The Evangelist with the Folding Bicycle," October 2002, accessed at www. creatingcustomerevangelists. com/resources/evangelists/lynette _ chiang. asp; www. galfromdownunder. com, accessed March 2007; and www. bikefriday. com, accessed October 2007.

对注重取悦顾客的公司来说，杰出的价值和服务不仅是一套政策和行动，而且是公司上下统一的态度，是公司文化的重要组成部分。例如，雷克萨斯（Lexus）始终位列汽车行业消费者满意排名前列，甚至第一。公司将追求消费者满意的激情概括为《雷克萨斯宣言》，它是整个公司共同遵守的基本理念："雷克萨斯将使每位顾客宾至如归。"雷克萨斯承诺为顾客创造"最令人满意的汽车所有权体验"，并"始终带给顾客超乎想象的惊喜"。[14]

一位消费者花费 45 000 美元购买了他的第一辆崭新的雷克萨斯轿车。他买得起梅赛德斯-奔驰、宝马，或凯迪拉克，但他还是购买了雷克萨斯。完成这笔交易后，他开着新宝贝回家，体验着车内皮革的香气和令人愉悦的操纵装置带来的奢华享受。一时兴起，他开启了车内收音机。他最喜欢的古典音乐电台以无与伦比的环绕立体声扣响了他的耳膜，并在车内缭绕。他按下第二个按钮，这是他最钟爱的新闻广播台。第三个按钮是他最喜爱的脱口秀电台，这让他在漫长的旅

途中一直保持清醒。第四个按钮被设定为他女儿最喜爱的摇滚乐电台。顾客知道车是智能的，然而车有精神和心理吗？没有。当顾客将旧车交给公司时，雷克萨斯公司的机械师将旧车的电台设置记录下来，并将其复制到了新的雷克萨斯车上。顾客感到很愉悦，这是属于他的轿车——永远都是！没人告诉机械师要这样做，这只是雷克萨斯的一项经营理念：取悦顾客并一直使他感觉愉悦，你就会拥有一位终身顾客。这位机械师没有花费雷克萨斯任何成本，但他巩固了能为雷克萨斯带来高达 6 位数的顾客终身价值的顾客关系。雷克萨斯建立顾客关系的一贯激情使它成为全国销售量顶尖的奢侈型轿车。

尽管以顾客为中心的企业追求比竞争对手提供更高的顾客满意，但它们并不打算倾全力令顾客满意最大化。虽然企业总是可以通过降低价格或增加服务来提高顾客满意，但这可能会降低利润，因此，市场营销的目的是在保证盈利的同时为顾客创造价值。这需要企业实现一种微妙的平衡：营销人员必须持续不断地创造更多的顾客价值和满意，但却不能“亮出底牌”。

顾客关系层级和工具

根据目标市场的特征，公司可以在多个层次建立顾客关系。一个极端情况是，拥有众多利润率较低顾客的公司可能只发展基本的顾客关系。比如，宝洁公司不会给所有的汰渍用户打电话与他们建立私人关系。相反，宝洁公司会通过塑造品牌的广告、销售促进和汰渍纺织品护理空间网站（www. Tide. com）建立顾客关系。另一个极端情况是，在顾客数量少但利润高的市场，企业与关键顾客建立全面的伙伴关系。比如，宝洁公司的顾客关系小组与沃尔玛、西夫韦（Safeway）及其他大型零售商紧密合作。在这两种极端情况之间，还存在着适应不同情况的其他水平的顾客关系。

如今，多数领先的公司开发了顾客忠诚计划和顾客维系方案。除了持续提供高价值和顾客满意，营销人员还使用专门的营销工具增强与顾客的联系。比如，很多公司现在利用频繁购买营销方案奖励频繁或大量购买的顾客。航空公司开展奖励常客的项目，酒店为经常入住的客人提供更高档次的房间，超市为 VIP 顾客提供优惠折扣。此类优惠中的一些奖励可能相当可观。如内曼·马库斯（Neiman Marcus）百货商店为迎合它的最佳顾客创造了 InCircle 奖励项目：

> InCircle 会员，必须是每年用他们的内曼·马库斯信用卡消费至少 5 000 美元的顾客。每次购买都有积分——1 美元记 1 分。然后将分值兑换为现金返还，现金额从让会员在“纽约最火的餐馆”享用一顿双人午餐（5 000 分），到一套索尼家庭影院（25 000 分），一系列 3 天时间的个性化斗牛课程，以及到北 Baja 的大牧场接受实战训练的旅行（50 000 分）不等。而得到 500 000 分的会员，可以享受 6 整天的加勒比海邮轮之旅；得到 150 万分的会员，可获赠一台富丽堂皇的雅马哈钢琴。最高等级的奖品（500 万分）是由 J. Mendal 为你量身定制的价值 200 000 美元的紫貂皮外套和在 InCircle 之家举行的，由爵士乐大师克里斯·博迪（Chris Botti）表演的私人音乐会。[15]

另一些公司赞助的俱乐部营销项目同样为会员提供特殊利益和创建会员社区。例如，哈雷-戴维森赞助哈雷车友会（Harley Owners Group，H. O. G），为哈雷摩托的用户提供“一个组织来分享他们的激情，展示他们的骄傲”。车友会会员的利益包括两份杂志——《Hog 故事》（*Hog Tales*）和《爱好者》（*Enthusiast*），一本《哈雷车友会旅行手册》，一个旅途协助项目，一个专门设计的保险项目，被盗补偿服务，

旅行中心，及保证会员在假期能够租用哈雷摩托的“飞翔与驾驶”（Fly & Ride）项目。这个世界性的俱乐部现在拥有1 500个地区分部和超过100万名会员。[16]

为建立顾客关系，公司可以通过增强结构性纽带，提供资金和社会方面的利益。营销人员可以为顾客提供专门的设备或网络连接帮助管理合同、工资单、存货等。比如，世界领先的药品批发商麦克森（McKesson）公司，已经建立了一套网上供应链管理系统，协助药品零售商管理存货、合同及货架空间。该系统也有助于麦克森的医疗手术物资和器械客户实现采购物资和物料管理过程的最优化。

顾客关系的可变性

企业与顾客的关系正在发生重大变化。过去，大企业对所有顾客实行大众营销，与顾客保持一定的距离。如今，企业与精心挑选的顾客建立更深层次、更直接、更持久的顾客关系。下面是企业与顾客关系的一些重要趋势。

与精心挑选的顾客建立关系

如今很少有企业还在实行真正意义上的大众营销——以标准化方式向所有顾客竞相销售。现在大多数营销人员意识到他们并不希望与所有顾客建立关系，相反，需要关注的是少数能带来更多利润的顾客。现在很多企业利用选择性关系管理的顾客利润分析方法，舍弃那些低利润顾客，仅关注盈利性顾客，并对他们更加包容。一旦确定了盈利性顾客，企业就会创造有吸引力的市场供给物和独特的手段来吸引这些顾客，并赢得他们的忠诚。

企业应该如何应对非盈利性顾客呢？如果企业不能将他们转化为盈利性顾客，就会希望放弃这些不合理或服务成本甚至高于公司收入的顾客。比如，电子消费品零售商百思买（Best Buy）最近颁布了一项新的“顾客中心”战略，将最佳顾客（命名为天使）与非盈利性顾客（命名为魔鬼）加以区别，目的是紧抱天使，摆脱魔鬼。[17]

> 天使指的是产生大部分利润的占百思买20%的顾客。他们购买高端彩电、便携式电子产品，且抢先购买最新发布的DVD播放器，从不等待降价促销或折扣。与此相反，魔鬼则是“一群热衷于讨价还价，打算从零售商身上榨干每一分钱的顾客。他们专找那些亏损前几位的公司……然后将商品在易趣（eBay）上抛售赚钱。他们在网站上报出低到极点的价格，并要求百思买履行其最低价格的承诺”。
>
> 为吸引天使顾客，现在百思买的顾客中心商店储存了更多商品，并向这些最佳顾客提供更优质的服务。比如，零售店建立了数码照片中心和“技师小分队”，为高价值顾客提供一对一的店内或上门电脑服务。百思买还开展了一项名为“奖励地带”（Reward Zone）的顾客忠诚计划，公司常客可以获得未来购买折扣的积分。为摆脱魔鬼顾客，百思买将他们从公司的营销名单中去除，取消了促销及其他吸引他们的销售策略，还增加了15%的再储存费用。
>
> 然而，百思买的策略并非到此为止。顾客分析显示，最佳顾客分为五大群体：“Barrys”，高收入男士；“Jills”，郊区家庭主妇；“Buzzes”，男性科技爱好者；“Rays”，年轻而节省的居家男士；以及小型公司所有者。现在，每家顾客中心商店都将其产品服务组合与各自区域的顾客构成相匹配。然后，百思买培训零售店职员如何服务天使顾客，驱逐魔鬼顾客。例如，在目标顾客是高收入男士

的零售店中，身着蓝色衬衣的销售员会将有购买意愿的顾客送到百思买的 Magnolia 家庭影院中心，这是一个非常舒适的场所，受到模拟家庭影院发烧友的普遍欢迎。这些中心有高档的家庭影院系统和知识渊博、对顾客毫无压力的家庭影院咨询师。迄今为止，顾客中心商店已经超越了传统的百思买零售店，销售收入超过了传统零售店的三倍。正如一位零售店经理所说："现在最重要的是与我们的天使顾客建立更好的关系。"

与顾客更加密切地互动联系

企业不仅精心挑选顾客，还与目标顾客建立更深刻、更有意义的关系。不同于仅依赖单向的、大众传媒信息，如今的营销人员正在采用新的、更加互动的方式建立目标明确的双向顾客关系。

如今顾客关系更深刻的特征在一定程度上源于迅速变化的传播环境。新技术对人们之间的联系方式产生了深远影响。比如，互联网和计算机技术的爆炸式发展，使人们可以在更广泛的交际圈里与他人进行直接而个性化的沟通交流，无论对方是近在咫尺还是远在天涯。现代通信工具包括电子邮件、博客、网站和聚友网（MySpace）、Facebook、YouTube、第二人生（Second Life）等网络社区上的共享视频。

传播环境的巨大变化还影响了顾客与企业及产品的联系方式。营销人员越来越倾向于使用新的传播手段来构建更紧密的顾客关系，目的在于创造更深层的顾客体验和品牌归属感——使品牌成为消费者交流和生活的有意义的部分。"成为消费者之间的话题比通过传统广告传达信息更有感染力，"某位市场营销专家说，"它使顾客成为营销传播的一部分，而不是被动地默默接受信息——并且，这使品牌具有巨大的潜在价值。"[18]

然而，新的传播工具在为营销人员创造建立顾客关系机会的同时，也带来了挑战。它们赋予消费者更大的权利和控制力。如今的消费者比以往任何时候都拥有更多的品牌信息，并且有足够的平台表达和分享其品牌观点。正如耐克公司的首席执行官马克·帕克（Mark Parker）所说，顾客的新权利是"过去四五年中我们所见到的最惊人的变化。他们通过口口相传，参与我们的行动。这确实是一种双向沟通"。[19]

更强的顾客控制力意味着企业在构建顾客关系的过程中不再干涉消费者的意识。它们必须通过吸引来执行营销战略——创造市场供给物和信息，让顾客主动参与而不是拒绝他们。因此，现在多数营销人员通过丰富的能够促进品牌—顾客沟通的直接营销手段增强大众传媒的营销效果。比如，很多公司都在参与飞速发展的在线社交网络，或者干脆自己创建网络社区。全球第四大广告商丰田公司，每年在媒体广告上投放 28 亿美元。但它仍在第二人生上销售 Scions，并让 Scions 始终出现在聚友网、盖亚在线（Gaia Online）和其他网络社区。公司还通过 Toyota. com/hybrids 网站创建了社区，超过 15 500 位普锐斯（Prius）、凯美瑞（Camry）等混合动力汽车的发烧友在这里分享他们购买这类产品的动机和使用经历。

同样，耐克每年在媒体广告上花费近 3 亿美元，但同时利用其他多种营销活动建立品牌社区，建立和发展更深入的顾客关系。[20]

位于俄勒冈州波特兰市的耐克零售店每周两次至少聚集 30 个人在晚间跑步。之后的休息时间，耐克跑步俱乐部的成员会聚在店内聊天。耐克公司的员工跟踪他们的表现并为跑步距离超过 100 英里的顾客组织庆祝活动。这是一个与核心顾客建立密切关系的经典案例。耐克进一步利用在线社交网络扩大此类事件的影响

力，旨在与更多顾客建立富有意义的长期关系。它的 Nike Plus 跑步网站允许有 iPod 感应器耐克鞋的顾客上传、记录和比较他们的表现。现在，有超过 20 万名跑步爱好者使用 Nike Plus 网站，其中半数以上会员每周至少光顾 4 次。耐克的目标是使全世界 1 亿名跑步爱好者中的 15%利用该系统。

耐克公司的另一个社会网站——joga. com——定位于全世界的足球迷。在 2006 年世界杯的 8 周内，在 joga. com 网站上有超过 100 万人建立了个性化的世界杯网页。比如，巴西球星罗纳尔迪尼奥的一个相关视频，下载量多达 3 200 万次。耐克品牌主席查理·丹森（Charlie Denson）透露，网站的巨大成功已促使公司将它的耐克品牌部划分为 6 大板块——跑步、篮球、足球、男士健身、女士健身和体育文化——每一个板块都有专门的品牌团队，与特定的消费者群体建立更密切的联系。

如今消费者自行创造品牌信息和交流，成为新的顾客控制力的组成部分。而且企业越来越偏好消费者创造，甚至邀请消费者在形成品牌信息和广告的过程中扮演积极的角色。比如，立体脆（Doritos）和美国橄榄球联盟（NFL）在上年的超级碗比赛（Super Bowl）期间投放了由顾客创意的广告。其他公司，包括营销大亨可口可乐公司、麦当劳公司，以及宝马公司，都已经从 YouTube 和其他广受欢迎的视频分享网站上提取与品牌相关的顾客视频，并将它们转变为商业信息。**消费者自主营销**（consumer-generated marketing），无论是应营销者之邀还是自发的，都已成为一种意义重大的市场营销力量。实际上，上年《广告时代》（*Advertising Age*）杂志将令人垂涎的“年度广告商”奖毫无悬念地授予了消费者。“视频、博客、网站（和消费者创意的广告）证明了我们一直以来了然于心的事实——涉及创造性的信息时，顾客为王。”[21]

合作伙伴关系管理

当涉及创造顾客价值和构建良好的顾客关系时，如今的营销人员深知不能单枪匹马地行动，而必须与各种合作伙伴密切配合。在擅长客户关系管理之外，市场营销人员还必须精通**合作伙伴关系管理**（partner relationship management）。公司内外的营销合作伙伴通过相互配合为顾客带来更大价值的合作方式已经发生了重大改变。

公司内部合作伙伴

传统意义上，市场营销人员承担了解顾客并向公司各部门传达顾客需求的任务。这种陈旧的观点认为市场营销仅由市场、销售、顾客支持人员完成。然而，在当今这个相互更加紧密联系的世界中，不仅市场营销职能与消费者发生互动，每个职能领域，特别是通过电子渠道都与顾客发生联系。新观点认为，每位雇员都必须以顾客为中心。惠普公司的创始人之一大卫·帕卡德（David Packard）曾明智地说：“市场营销太重要了，以至于不能仅靠营销部来完成。”[22]

如今的公司在创造顾客价值的宗旨下，将所有部门联合起来而不是各行其是。它们形成了跨职能的顾客服务队伍，而不是只把顾客交给销售和营销部门。比如，宝洁公司为每一个重要的零售商客户指派一个“顾客发展小组”。这些小组——由销售和营销人员、运营专家、市场财务分析员以及其他人员组成——将宝洁公司多个职能部门的力量整合起来共同致力于协助零售商取得更大成功。

公司外部合作伙伴

营销人员与供应商、渠道伙伴甚至竞争者的关系也在发生变化。如今大多数公司都处于某个网络之中，对与其他公司建立的伙伴关系非常依赖。

营销渠道由分销商、零售商和其他将公司与其购买者联系在一起的组织构成。供应链描述了一个更长的渠道，从原材料供应商延伸到提供给消费者的最终产品。比如，个人电脑的供应链包括电脑芯片及其他元件的供应商、电脑制造商、分销商、零售商和其他一些销售者。

通过供应链管理，现在很多公司都将它们与合作伙伴的联系扩展到了整个供应链。它们知道财富不仅依赖于自身的绩效。构建顾客关系成功与否也依赖于与竞争对手的供应链相比，自身供应链的绩效。这些公司不只将供应商当作卖主，将分销商当作顾客，而且将双方都视为传递顾客价值的合作伙伴。例如，雷克萨斯一方面与精心挑选的供应商保持密切关系以改善服务质量并提高运营效率；另一方面，它也与分销商共同打造等级销售服务支持，从而吸引顾客并留住他们。

获取顾客价值

图 1—1 展示了市场营销过程的前四步，包括通过创造和传递超额的顾客价值来构建顾客关系。最后一个步骤则是从顾客处获取价值作为回报，其形式可能是当期或未来的销售额、市场份额和利润。通过创造超额的顾客价值，公司获得了高度满意的顾客，他们对企业忠诚并重复购买。对公司来说，这意味着更长久的收入回报。本节讨论创造顾客价值的结果：顾客忠诚与维持顾客，市场份额与顾客份额，以及顾客资产。

创造顾客忠诚和维持顾客

良好的客户关系管理为顾客带来愉悦。反过来，愉悦的顾客会保持忠诚并向其他人传播企业及其产品的正面口碑。研究表明，完全满意顾客、一般满意顾客和不满意顾客的忠诚度存在很大差异。即使在完全满意的基础上略有下滑也会导致忠诚度的急剧下降。因此，客户关系管理的目的在于不仅创造顾客满意，而且使顾客愉悦。[23]

各个企业都已经意识到，失去一个顾客不仅意味着失去一单交易，还意味着失去了该顾客一生中可能发生的整个购物流。比如，下面是一个表现**顾客终身价值**（customer lifetime value）的戏剧性案例：

> 斯图·伦纳德（Stew Leonard）在康涅狄格州和纽约运营着 4 家高盈利的超级市场。他说，每当他看到一个顾客生气地走出商店，就看到 5 万美元也跟着飞出去了。为什么？因为他的顾客平均每周花费 100 美元，一年购物 50 周，并在这个区域居住约 10 年。如果这个顾客发生了一次不愉快的购物经历，然后转向另一家超级市场，斯图·伦纳德就损失了 5 万美元收入。
>
> 如果这个失望的顾客将自己不愉快的购物体验告诉其他顾客，并使其他顾客也抵制该商店，损失将会更大。为了将顾客留住，斯图·伦纳德建立了被《纽约时报》（*New York Times*）称为“奶制品的迪士尼乐园”，其中有穿着戏剧服饰

的卡通人物、按日程开展的娱乐活动、一个宠物公园和遍布整个零售店的人形木偶。1969年斯图·伦纳德商店从一个不起眼的奶制品店起家，发展速度惊人。除了最初的零售店，它已经建立了29家零售店，每周为30万顾客提供服务。拥有如此众多的忠诚顾客，在很大程度上是商店为顾客提供了热忱服务的结果。斯图·伦纳德商店的第一条规则——顾客永远是对的；第二条规则——如果顾客错了，请参考第一条![24]

斯图·伦纳德商店不是唯一评估顾客终身价值的公司。雷克萨斯估计，一个满意并且忠诚的顾客，其终身销售价值超过60万美元。而一个塔可钟（Taco Bell）的顾客终身价值超过12 000美元。[25]因此，致力于留住并发展顾客有巨大的经济意义。实际上，一家公司可能在某一笔具体交易上赔钱，但仍会在长期关系中赢得很大利益。

这意味着公司在构建顾客关系时应把目标定得更高。顾客的愉悦情绪会使他们对产品或服务产生情感联系，而不仅是理性偏好。L. L. Bean因其出色的顾客服务和高度的顾客忠诚而久负盛誉，它们遵循着这样的"黄金法则"：出售优质产品，尊重你的顾客，他们就会再次光顾并购买更多的产品。一位顾客关系专家同意这样的观点，认为："如果你希望顾客更加忠诚，那就必须证明你由衷地重视他们的利益。对顾客福利的关注甚至应比对短期利润的关注更强烈。"[26]

增加顾客份额

良好的客户关系管理不仅使公司留住好的顾客并获得顾客终身价值，还帮助营销人员提高**顾客份额**（share of customer）——在顾客购买的同类产品中本公司产品所占的比例。因此，银行希望增加其储户的"钱包份额"，超市和饭店希望得到更多的"胃口份额"，汽车公司希望增加"车库份额"，航空公司想要更大的"旅行份额"。

为了增加顾客份额，企业可以为现有顾客提供更为多样化的产品，或培训员工进行交叉销售、向上销售等，向现有顾客提供更多的产品和服务。例如，亚马逊非常擅长改善与它的5 000万顾客之间的关系，增加每个顾客的购买份额。最初，亚马逊只是一个网络售书商，如今它向顾客提供音乐、视频、礼物、玩具、电子消费品、办公用品、家居美化产品、园艺产品、服饰、珠宝，以及在线拍卖。另外，基于每位顾客的购买历史，公司还会向顾客建议他们可能感兴趣的相关产品。用这种方法，亚马逊在每位顾客的预算中占有了更多份额。

建立顾客资产

我们已经知道了不仅要赢得顾客，而且要维持并发展顾客的重要性。一位市场营销顾问这样说："企业创造的价值永远来自顾客——现有的和潜在的顾客。如果没有顾客，便无法建立事业。"[27]客户关系管理需要采取长远的观点。企业不仅想要创造盈利性的顾客，而且希望终身拥有他们，获得顾客终身价值，并赢得更大的购买份额。

什么是顾客资产？

客户关系管理的终极目标是建立顾客资产。[28]**顾客资产**（customer equity）是公司所有的现有和潜在顾客终身价值的总和。很明显，公司的盈利性顾客越忠诚，其顾

客资产价值就越高。相对于短期销售额或市场份额，顾客资产能更好地衡量企业业绩。销售额和市场份额反映过去，而顾客资产预示着将来。让我们看看凯迪拉克轿车的例子：

> 20 世纪七八十年代，凯迪拉克拥有行业最忠实的顾客。对该时代的轿车购买者来说，“凯迪拉克”定义了美国式奢侈。1976 年，凯迪拉克以压倒性优势占据了豪华轿车市场高达 51%的份额。以如此高的市场份额和销售量为基础，该品牌的未来看上去一片辉煌。然而，顾客资产评估却描绘了一派萧条景象。凯迪拉克的顾客群正在衰老（平均年龄 60 岁），平均顾客终身价值在下降。很多凯迪拉克的购买者以后不会再购买轿车了。因此，尽管目前凯迪拉克的市场份额很乐观，但它的顾客资产并非如此。将这种情况与宝马比一比：宝马年轻而充满活力的形象在早期的市场份额竞争中并未获得优势，然而，它确实为宝马赢得了具有更高顾客终身价值的年轻顾客。结果是之后多年中，宝马的市场份额和利润一路飙升，而凯迪拉克的财富锐减。所以，市场份额并不是最终的利刃。我们不仅要关注当前的，还要关注未来的销售。顾客终身价值和顾客资产才是重中之重。意识到这些以后，凯迪拉克通过推出崭新的高绩效车型和获得巨大成功的“突破”广告活动，将目标市场锁定在更年轻的一代人，使它又一次焕发活力。过去 5 年中，它的销售额上涨了 35%。更重要的是，未来它似乎仍会大有作为。[29]

与恰当的顾客建立恰当的关系

企业须精心管理其顾客资产。它们应将顾客视为需要管理的资产并使之最大化。但并非所有的顾客，甚至并非所有的忠实顾客都是好的投资。令人惊讶的是，一些忠诚顾客可能是非盈利的，而一些不忠诚的顾客却是盈利的。那么，企业应获取并维持哪些顾客呢？“这一问题的答案很明显：保留经常购买并支付较多的顾客，放弃偶尔购买且支付较少的顾客，”一位专家说，“但是，如何处理那些购买弹性很强的大买主和持续购买的小买主呢？我们经常不清楚是否应该，以及用多大的代价来争取并维持他们。”[30]

企业可以根据顾客的潜在盈利性划分顾客并管理与他们的关系。图 1—5 根据顾客盈利性和预期忠诚度将其划分为四类。[31] 每一类顾客需要不同的关系管理策略。“陌生人”显现较低的潜在盈利性和预期忠诚度。公司产品和他们的需要几乎不相关。对这一类顾客的客户关系管理策略很简单：不做任何投资。

“蝴蝶”是潜在利润很高，但忠诚度较低的顾客。公司产品与他们的需要比较匹配。然而，他们与现实生活中的蝴蝶一样，享受一会儿就飞走了。股票市场上那些经常进行大额交易，乐于猎取最高收益而不与任何一家经纪公司建立经常性关系的投资者就属于这种类型。企业很少能成功地将“蝴蝶”转变为忠诚的顾客。企业应该欣赏“蝴蝶”，采用闪电快攻的促销方式来吸引他们，与之达成令人满意的盈利性交易，然后停止进一步投入，直到下一轮交易来临。

“真正的朋友”是既忠诚又有利润的顾客。公司产品与他们的需要非常匹配。企业希望对他们进行持续的关系投资以取悦、培育、维持并发展这些顾客。公司希望将“真正的朋友”转化为“忠诚的信徒”，使他们不断光顾并将关于公司的愉悦体验传达给其他人。

“船底的贝壳”指高度忠诚但利润微薄的顾客。公司产品与他们的需要的匹配有限。一个例子是银行的小额顾客，他们经常光顾，但他们带给银行的利润甚至不能弥

补维持其账户的成本。他们就像黏在船底的贝壳，拖延了船的行进。他们可能是最难处理的顾客。企业可能有能力通过提高销量、增加费用或减少服务来提高其盈利性。但如果不奏效，企业就要放弃这些顾客。

这里有一个很重要的观点：不同类型的顾客相应地需要不同的客户关系管理策略。目标是与恰当的顾客建立恰当的关系。

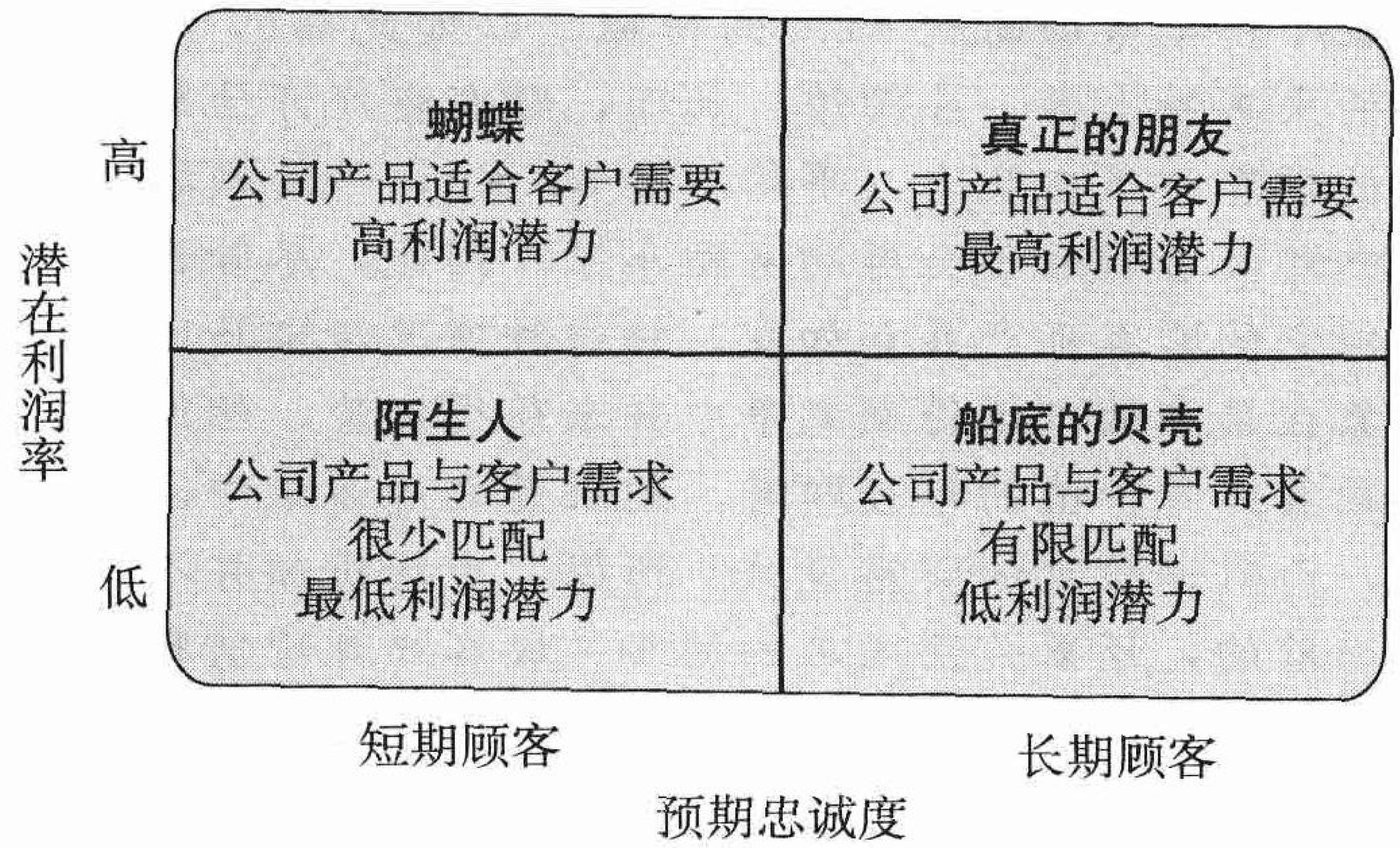


图 1—5 顾客关系矩阵

资料来源：Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. Adapted from "Mismanagement of Customer Loyalty" by Werner Renartz and V. Kumar, July 2002, p. 93. Copyright © by the president and fellows of Harvard College; all rights reserved.

变化的营销环境

市场每一天都在动态地变化。惠普公司的理查德·洛夫（Richard Love）观察到：市场变化的速度如此之快，以至适应变化的能力已成为企业竞争优势。传奇的纽约扬基队（New York Yankees）捕球手，约吉·贝拉（Yogi Berra）的论点更精辟，"未来再不是过去的样子了"。市场在变化，服务于市场的企业也必须随之变革。

本节将审视改变营销视野并挑战市场营销战略的主要趋势和力量。我们来看四个主要的发展趋势：数字化时代，快速全球化，对道德和社会责任的需求和非营利性营销的发展。

数字化时代

近年来的科技进步创造了一个数字化的新时代。计算机、远程通信、信息、交通和其他技术的爆炸式发展影响着公司向顾客传递价值的方式。

如今，我们与其他人和周围事物的联系比以往任何时候更为紧密。曾几何时，穿越美国要花几周甚至几个月的时间；现在，我们环绕地球也只需几天甚至几小时。曾几何时，接收世界重大新闻需要几天甚至数星期；现在，通过卫星传播，我们可以看到实时报道。曾几何时，与远方的朋友通信需要几周时间；现在，通过电话或互联网，转瞬即可实现交流。

技术的繁荣发展提供了了解和追踪顾客、根据用户个人需求量身定制产品和服务的新方式。技术帮助公司改善产品的分销效果并提高效率。同时，技术也在帮助公司与顾客之间展开大范围的或一对一的交流。

通过电话会议，纽约公司总部的营销研究专家可以足不出户，观察芝加哥或巴黎的焦点小组访谈。只需点几下鼠标，直销人员就可以通过网上数据服务了解顾客的任何信息，从你开什么车、读什么书到你偏爱什么口味的冰淇淋等。利用当今功能强大的计算机，营销人员可以建立自己的详细顾客数据库，用能够满足顾客特别需求的供应品为目标顾客服务。

技术也催生了新一代的通信和广告工具——从手机、iPod、DVR、网站、互动电视到CD光盘、机场和购物中心的可视购物亭。营销人员可以通过这些工具向目标顾客提供精心定制的信息。通过互联网，顾客足不出户就可以知晓、设计、订购产品和服务并为其付款。接着通过快递，顾客可以在24小时内收到他们购买的东西。从利用虚拟的演示进行产品测试到通过虚拟商店销售产品，技术的进步正在改变市场营销的各个方面。

也许最惊人的新技术当属**互联网**（internet）。如今，互联网将全世界的人、各种类型的企业和信息联系起来。它让人们在任何时间、任何地点获得信息，参与娱乐和交流。企业正在利用互联网与顾客和营销伙伴建立更为紧密的联系。除了传统市场的竞争，现在企业有了更激动人心的新的市场空间。

如今互联网已成为真正的全球现象。现在，全世界的互联网使用者多达12亿，预计2010年将达到18亿。[32]这一不断增加且多元化的互联网人群意味着各种各样的人都能上网获取信息和购买产品或服务。

互联网的使用者随着20世纪90年代界面友好的万维网的发展而激增。90年代后期，全世界掀起万维网狂潮，dot. com网站几乎无处不在，互联网销售着从图书、玩具、CD唱片到家具、家庭按揭贷款、100磅袋装狗粮的各种商品。这股狂潮在2000年的“dot. com泡沫破裂”中冷却下来，许多构想失败的网络追随者和其他电子商务的启动者退出了网络商海。如今，一个崭新的互联网模式——通常被称为Web 2.0的万维网“卷土重来”。Web 2.0提供了更加合理和平衡的进行在线营销的方式。它还提供了联系顾客的一套迅速发展的网络技术，例如网络博客（blogs）和视频博客（vlogs）、社交网站、视频分享网站。这些新技术所拥有的互动性和群体性使它们成为联系顾客的理想工具。[33]

网络营销是时下发展最快的市场营销模式。如今，很难找到一家未将网络作为重点使用工具的公司。除“只需点击”的dot. com网站，多数传统的实体公司都已经变成“网络与实体结合”的公司。它们通过网络吸引新顾客，与现有顾客建立更密切的联系。现在，约65%的美国网络用户使用互联网购物。[34]公司对公司的电子商务也方兴未艾。似乎所有人都在网上开店。

技术的繁荣正在为市场营销人员提供激动人心的新机遇。我们将在以后的章节中探讨新市场营销技术的影响，尤其是在第14章中。

快速全球化

在重新定义公司和顾客、伙伴关系的同时，营销人员还在用一种全新的方式审视他们与周围更广阔的世界间的联系。在一个越来越小的世界里，很多营销人员在全球范围内联系着他们的顾客和营销合作伙伴。

如今，几乎每一个企业，无论大小，都以某种方式接触了全球竞争。附近的花农从墨西哥园丁那里采购花苗；一家庞大的美国电子制造商在国内市场上与其强劲的韩国对手竞争；一位初创的互联网零售商发现自己同时收到了来自全世界的订单；一家美国消费品制造商将其新产品推广到了新兴国家市场。

美国企业在本土受到了欧亚跨国企业娴熟的市场营销手段的挑战。在美国市场上，丰田、诺基亚、雀巢、索尼、三星等企业通常比它们的美国竞争对手干得更出色。同样，众多行业的美国企业也已经真正实现了全球运营，在全世界制造并销售它们的产品。实际上，美国麦当劳现在每天在遍及全球的31 600家快餐店为5 200万顾客提供服务——公司总收入中约65%来自美国之外。同样，耐克公司在全世界160个国家开展市场营销活动，美国本土之外的销售占其全球销售额的53%。甚至MTV网络也已经与全球品牌精英实现了联合——它遍及全球的137个频道将音乐盛典的本土版传递给164个国家、41 900万家庭的年轻人。[35]

如今，企业不仅注重在全球市场更多地销售本土生产的产品，还不断从国外采购物料和零部件。例如，艾萨克·麦兹拉西（Isaac Mizrahi），美国顶级时装设计师之一，可能选择由澳大利亚羊毛纺织而成的布料，在意大利生成设计图纸，他设计完服装，将设计图通过电子邮件发给中国香港的代理商；代理商随后向中国工厂发出订货单，接着服装成品被空运到纽约，在那里它们再被分销至全美国的百货公司和专卖店。

因此，世界各国的经理越来越多地以全球化的视角看待企业所在的行业、竞争者和市场机会。他们会问：什么是全球营销？它与国内营销有什么区别？全球的竞争者和市场力量怎样影响我们的业务？我们应实现何种程度的"国际化"？在第15章我们将具体探讨全球市场。

对道德和社会责任的需求

营销人员正在重新审视他们与社会价值、社会责任及养育人类的地球之间的关系。随着全球消费主义和环保主义运动日渐成熟，如今的营销人员被要求为他们的行为对社会和环境的影响担负更大的责任。企业道德和社会责任已成为几乎所有行业的热点话题，而且，几乎没有哪家公司可以忽视方兴未艾、呼声高涨的环保运动的要求。

社会责任和环保运动未来将对企业提出更高要求。一些企业抵制这些运动，只有在立法强制或顾客抗议之下才作出让步。然而，有远见的企业却十分乐意承担它们对周围世界的义务和责任。它们将对社会负责的行为视作通过做好事而获得回报的机会。它们寻求通过为顾客和社区的最佳长远利益服务而获利的方式。

一些公司——例如巴塔哥尼亚（Patagonia）、本杰里（Ben&Jerry's）和Honest Tea等——正在采用"关怀资本主义"，树立关注公民社会的负责任的形象将它们与其他公司区别开来。它们将社会责任与道德行为融入公司价值和使命。例如，当涉及环境责任的话题时，巴塔哥尼亚公司"致力于核心利益"。"我们公司的所有人都有强烈的保护公共土地和水域的责任感和使命感，"公司网站说，"我们相信公司的业务能够产生解决环境危机的方案。"巴塔哥尼亚公司说到做到——公司承诺每年将至少1%的销售额或10%的利润（取二者中较高的）用于保护自然环境。[36]我们将在第16章更深入地探讨市场营销与社会责任话题。

非营利性营销的发展

过去，市场营销大多被广泛应用于营利性商业部门，然而近年来，市场营销也已经成为很多非营利组织，如大学、医院、博物馆、动物园、交响乐团，甚至教堂等经营战略的主要部分。国家的非营利组织在寻求资助和会员时面临着激烈的竞争，良好的营销能够帮助它们吸引会员和社会资助。让我们来看看旧金山动物园的营销努力：

> 旧金山动物园社区（San Francisco Zoological Society）向它最重要的顾客群——各年龄段的儿童——强力推销其魅力点。它从一个设计精良的“产品”开始。扩建的儿童公园是专门为鼓励儿童与父母对人与动物和平共处进行互动和探讨而设计的。动物园为游客提供了与动物亲密接触的机会，从伙伴动物、家禽家畜到园中和野外的野生动物。孩子们可以在家庭牧场里饲养家禽家畜、收集禽蛋，在昆虫园里透过显微镜观察生物，在海岛猫鼬和大草原狗展上攀爬只有儿童尺寸的洞穴，还有很多有趣的东西。为了宣传这些景点、吸引游客及筹集资金，动物园赞助了创新性的广告、信息丰富的网站及激动人心的家庭赛事。最受欢迎的赛事是每年为孩子们准备的动物园盛会（ZooFest）。“带着您的孩子、父母、祖父母，还有朋友们一起来参加旧金山公园最受欢迎的年度家庭慈善赛事活动吧——孩子们的动物园盛会！”动物园发出的邀请函上写道，“在您的脸上涂上色彩，享受与动物们的亲密接触，享用美味的食物和其他很多很多东西。”动物园盛会向当地提供食物和娱乐的公司推销这一赛事。该赛事通常能获得约 50 000 美元的净利润，这些钱用来支持动物园的动物保护和教育项目。“空气中飘荡着音乐，桌子上堆满了食物，”一位观察家说，“动物园盛会在夏季伊始就已经拥有了适时的魅力”——这是巧妙的营销创造的魅力。[37]

同样，面临着生源下降和成本上升问题的私立学院，也利用市场营销手段争取生源和资金支持。很多艺术表演团体——即使在某些季节脱销的艺术团体——都必须通过向赞助商开展强力营销以弥补巨大的运营赤字。最后，很多历史悠久的非营利组织——基督教青年会（YMCA）、救世军、女童子军（Girl Scouts）——都面临着会员流失的问题，目前正纷纷致力于它们的使命和“产品”现代化，以吸引会员和赞助商。[38]

政府机构也对市场营销表现出日益浓厚的兴趣。例如，美国陆军采用营销计划招募各兵种的新兵；各个政府机构正在设计社会营销活动以鼓励节能和关注环境，或警告吸烟、酗酒和吸食毒品的危害。甚至曾经一度墨守成规的美国邮政也已经注重开发创新性营销来销售纪念邮票；在竞争对手的攻势下推进它的优先信件业务，并提升品牌形象。总之，美国政府在全国最大广告主中位列第 29 名，每年的广告预算超过 12 亿美元。[39]

总体看，营销是什么

本章一开始，图 1—1 展示了一个营销过程的简单模型。现在我们已经讨论了这

个过程中的所有步骤。图1—6给出了一个帮助你将所有概念综合起来的扩展模型。什么是市场营销？简单地说，市场营销就是一个通过为顾客创造价值而建立盈利性顾客关系，并获得价值回报的过程。

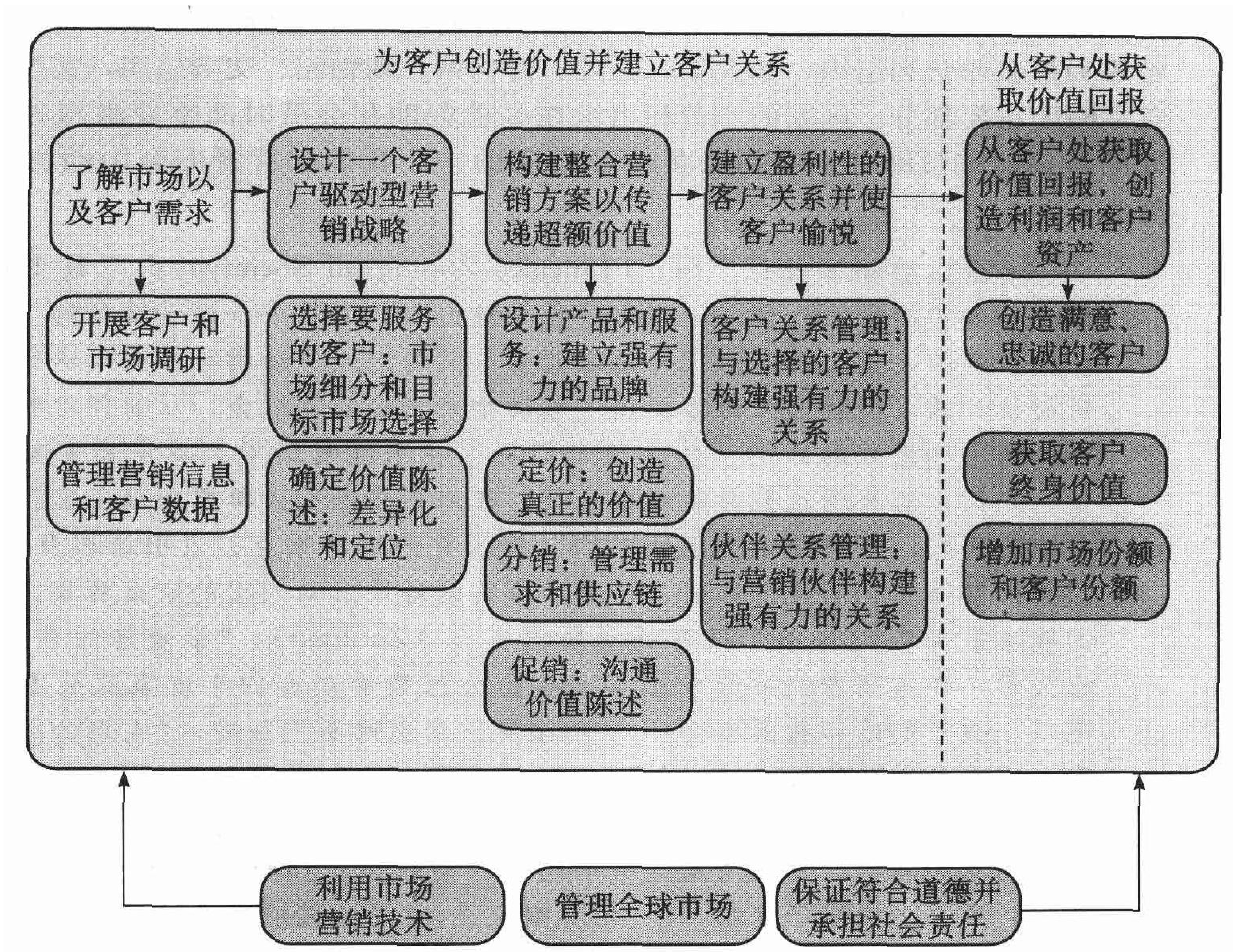


图1—6　市场营销过程的扩展模型

营销过程的前四步注重为顾客创造价值。企业最初通过研究顾客需求和管理营销信息获得对市场的全面了解，然后根据两个简单的问题设计顾客驱动型营销战略。第1个问题是："我们为哪些顾客服务？"（市场细分和目标市场选择），优秀的市场营销企业知道它们不能在所有方面为所有顾客提供服务。企业需要将资源集中于它们最具服务能力，并能获得最高利润的顾客。第2个市场营销战略问题是："如何最好地为目标顾客服务？"（差异化和定位）。市场营销人员这时需提出一个价值陈述，说明企业为赢得目标顾客应传递怎样的价值。

在市场营销战略确定后，公司开始构建一个整合营销方案——包括四个市场营销要素的组合，或称为4P组合——将市场营销战略真正转化为顾客价值。公司开发市场供给物并为它们创造强有力的品牌识别；通过为产品定价创造真正的顾客价值；开展分销以保证目标顾客获得产品；最后，公司设计促销方案向目标顾客传递价值陈述，并劝服顾客对其产品作出反应。

市场营销过程中最重要的步骤可能是与目标顾客建立价值导向的盈利性的关系。在这个过程中，营销人员通过实施客户关系管理创造顾客满意和顾客愉悦。然而，在创造顾客价值和构建顾客关系的过程中，企业不可能孤军作战，必须与企业内部及整个营销系统的营销伙伴密切配合。因此，除良好的客户关系管理，企业还必须出色地进行合作伙伴关系管理。

市场营销的前四步是为顾客创造价值，最后一步是企业通过从顾客处获取价值而获得强有力的顾客关系的回报。传递超额的顾客价值创造出满意的顾客，他们会购买更多产品，并再次光顾。这有助于企业获取顾客终身价值和更大的顾客份额。结果是企业不断增长的长期顾客资产。

最后，面对目前不断变化的市场营销环境，企业必须慎重考虑另外三个重要因素。在建立顾客关系和伙伴关系的过程中，必须巧妙采取营销战略，充分利用全球市场机会，并保证以合乎道德并对社会负责的方式行动。

图 1—6 为本书后面的章节提供了很好的框架路线。第 1 章和第 2 章介绍市场营销过程，重点在建立顾客关系和获取顾客价值。第 3、4、5 章重点探讨营销过程的第一个步骤——了解市场营销环境，管理营销信息，了解个人和组织顾客的购买行为。第 6 章，我们将更深入地审视两个主要的市场营销战略决策：服务什么顾客（市场细分和目标市场选择）和价值陈述（差异化和定位）。第 8 章到第 14 章逐一讨论市场营销变量。最后两章研究特殊的市场营销问题：全球化营销，以及营销道德和社会责任。

课后讨论

讨论题

1. 说明市场营销的目标及企业如何实现其目标。（国际高等商学院协会：沟通）

2. 比较顾客需要、欲望和需求的相同点和不同点。（国际高等商学院协会：沟通）

3. 为什么对于顾客驱动型营销战略来说，目标市场选择很重要？目标市场选择如何影响顾客满意？（国际高等商学院协会：沟通）

4. 说出并描述五个不同的市场营销观念。你认为你的学校在对本科教学进行营销时遵循了哪种观念？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

5. 解释顾客份额和顾客资产的差异。说明顾客份额如何帮助市场营销人员获得更高的顾客资产。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

6. 讨论互联网对市场营销的影响。（国际高等商学院协会：沟通）

应用题

1. 如果你在余生所购买的每一辆汽车均是同一汽车制造商的同一款车型，估计一下对这位制造商来说你的价值是多少。当估计你对这位制造商的顾客终身价值时，应考虑哪些因素？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 以小组为单位，针对上班族母亲开发一项课后孩童护理服务。你将如何使顾客获取最佳价值？定义你所认为的价值，并为该目标市场制定你的市场供给物的价值陈述。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 请五位顾客讲述他们的购物经历，一种是不满意的，一种是满意的，一种是愉悦的。询问他们为什么满意或不满意，以及为什么会愉悦而不仅是满意，询问这些经历对他们与公司的长期关系和品牌忠诚的影响。汇报你的发现。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

聚焦科技

食品服务业正在利用最先进的科技以改善服务质量。快餐“免停车”窗口中为你服务的人可能不在餐厅里——实际上，他可能与你不在同一个州，甚至身在异国。科罗拉多、明尼苏达和密苏里的麦当劳餐厅通过位于科罗拉多州的中央设备处理所有菜单；此

外，哈迪斯和 Carl's Jr. 等其他快餐供应商也正在采用该项技术。高速数据连接和网络电话（VoIP）使企业能够将此业务外包，这样员工就可以专门负责准备食物和准确地满足菜单需要。有的系统能够拍摄点菜的客人或者车辆的临时数码相片，这样就可以避免服务生将菜单弄混，并加快服务速度。达美乐比萨（Domino's Pizza）利用互联网技术处理订单，并且正在采用一种为注册顾客准备的短信点菜系统。堂吃餐厅也在尝试采用电话点菜以及手机刷卡。在亚洲，顾客通常可以在任何地方使用手机或者掌上电脑点菜；不久的将来，我们在美国也可以见识到这种技术。不过，顾客须保持警惕，因为专业点菜服务生更擅长于升级销售（使顾客选择更昂贵的产品），以增大平均订单规模。

1. 对营销者来说，这些技术有哪些优势和劣势？该项技术如何为顾客增加价值？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 这样的技术正被应用于餐馆服务业，请讨论它可为顾客带来价值增值的其他应用领域。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

第2章 企业及市场营销战略：结成合作伙伴，建立顾客关系

学习目标

- 阐释整个企业的战略规划及其四个步骤。
- 讨论如何设计业务组合并制定增长战略。
- 解释营销在战略规划中的角色以及营销如何与其合作伙伴配合创造并传递顾客价值。
- 描述顾客驱动型营销战略和营销组合的要素，以及影响它的力量。
- 列出营销管理的职能，包括营销计划的要素，并讨论衡量和管理营销投资回报的重要性。

概念预览

第1章讨论了企业为顾客创造价值以获取价值回报的营销过程。本章将进一步探讨营销过程的第二和第三个步骤——设计顾客驱动型营销战略和制定营销计划。首先学习组织的整体战略规划。然后，讨论市场营销人员如何在战略规划的指导下，与企业内外密切配合为顾客服务。接着探讨营销战略和营销计划——市场营销人员如何选择目标市场，对市场供给物进行定位，形成营销组合，并管理营销计划。最后讨论一个重要的问题，衡量和管理营销投资回报的步骤。

不过首先，让我们揭开NASCAR的面纱。在短短几年中，全美赛车联合会（NASCAR）从一个啤酒鬼的消遣活动迅速发展为全国性的营销现象。这是如何实现的呢？通过顾客驱动型营销战略，NASCAR创造了新颖的顾客体验，为它赢得了千百万粉丝的青睐。反过来，NASCAR为自己，也为它的众多赞助商，从这些粉丝处获得了价值回报。下面，让我们看看NASCAR是怎么做的。

章首案例

提及 NASCAR（全美赛车联合会）时，你是否想到了随地吐烟蒂的乡巴佬和破烂的赛道？重新想一想！如今，NASCAR 代表的远不止这些。实际上，它是一个出色的营销组织。对于它的爱好者来说，NASCAR 远不止是普通的汽车比赛。它是一种非常新颖的、让人全身心投入的体验。

将那些传统观念统统扔掉吧。NASCAR 现在名列常规赛收视率第二位——只有 NFL（美国橄榄球联盟）的收视率在其之上——NASCAR 比赛以 23 种语言在 150 个国家转播。NASCAR 的爱好者都是年轻、富有，且绝对是家庭倾向的——他们中 40% 是女性。一个铁杆粉丝每年在 NASCAR 相关的服饰、收藏品和其他物件上的花费近 700 美元。

那么，NASCAR 的秘密是什么呢？可能没有哪个组织的顾客驱动性比它更强了——NASCAR 专注于打造顾客关系。对粉丝们来说，与 NASCAR 的关系是通过一系列精心打造的直播赛事、充分的媒体报道和综合性的网站建立起来的。

每年，粉丝们都会追随 NASCAR 跑遍全美约 24 个赛道，去亲身体验活力充沛、令人激动到窒息的 NASCAR 比赛。NASCAR 是美国首屈一指的现场观看运动，上年全美体育赛事参与度最高的 20 强排行榜上它就占了 17 个。超过 20 万人参加了最近的 Daytona 500，而最近的超级碗比赛的参与人数也只有 7 万。

在这些赛事中，赛车迷们举行车尾聚会、露营和野炊，注视着爱车在赛道上风驰电掣，会见赛车手，并与其他车迷交流趣闻轶事。赛道设施甚至包括椭圆赛道旁边或之内的休闲车停车场。还有什么体育赛事能比让你驾着自己的破烂休闲车或野营车进入场内，坐在车上观看比赛更好的呢？NASCAR 确实十分在意它的观众，并想尽办法为他们提供欢乐时光。例如，NASCAR 不会敲观众的竹杠，提供价格过高的食物和啤酒，而是鼓励赛车迷们自备食品饮料。这种做法意味着 NASCAR 在当天会失去一笔收入，但从长远看，它会留住顾客。

为了加深顾客关系，NASCAR 将此赛事打造成全家参与的活动。环境对于孩子们来说也是很安全的——身着制服的安全警卫在赛道边巡逻维持秩序。家庭气氛也延伸到了赛车手。NASCAR 的赛车手不像其他体育比赛的运动员高高在上，他们跟普通人一样，很友好并十分乐意与车迷在一起，给他们签名。车迷们将赛车手视为楷模，而 NASCAR 多年来的全家总动员传统也创造了下一代的忠实粉丝。

无法到现场观看怎么办？没问题。平均一场 NASCAR 赛事的电视观众可达 1 800 万人。仅上年，NASCAR 赛事就吸引了超过 3 亿人次的电视观众。精心安排的媒体报道和车内相机使赛车迷们掌握了主动，由此产生的共鸣与震撼将观众锁定在电视机旁。“当联网至 NASCAR 比赛时，环绕立体声打扰了我的邻居，不过我的耳朵得到了充分的享受。”安杰拉·科图拉（Angela Kotula），一位 35 岁的人力资源专家说。

NASCAR 还通过它吸引人的网站传递体验。NASCAR.com 提供了大量的信息和娱乐——深度新闻报道、统计数据、战绩、驱动程式参数、背景信息、在线游戏、社区讨论和商品。超过 30 万名铁杆车迷订阅 TrackPass，以获取最新的战绩排名、比赛录像、车载音频，以及众多存档的精彩音频和视频。TrackPass 和 PitCommand 甚至传递来自赛车 GPS 位置和赛车手仪表盘的实时数据。

NASCAR 体验的一大特点在于这项运动是每个人都可以参与的。任何知道如何开车的人都觉得他或许也可以成为冠军车手。正如 48 岁的警官埃德·思维特（Ed Sweat）所说：“基因没有赋予我篮球运动员的身高，

像 NASCAR 一样，杰出的营销组织通过采用有力的顾客驱动型营销战略和活动创造顾客价值和关系。当然，计划指导上述营销战略和活动的企业战略也必须是专注于顾客的。因此，为理解营销扮演的角色，我们必须首先了解组织的整体战略规划过程。为了企业的长远成功，必须发展满足顾客未来需求的战略，并预测行业环境的变化。

公司战略规划：定义营销角色

每个企业都必须在具体的情境、机会、目标和资源条件下，为自身的长期生存发展找到最有意义的游戏方案。这就是**战略规划**（strategic planning）的宗旨——制定或维持企业在组织目标、能力，以及不断变化的营销环境间的战略适应的过程。

战略规划为企业的其他计划奠定了基础。企业通常要准备年度计划、长期计划和战略规划。年度计划和长期计划是关于企业现有业务及如何维持它们运营的方案。反之，战略规划指出在不断变化的环境中，企业如何调整自己以利用机会。

在公司层面，企业通过定义其整体战略意图和使命（见图 2—1）开始战略规划过程。接着，公司使命要转变为具体的支持性目标，以指导整个企业。然后，总部将确定哪些业务组合和产品对企业是最有利的，以及每项业务组合或产品应获得多少支持。最后，每项业务组合和产品又将产生具体的营销计划及其他部门的计划，以支持公司层面的规划。因此，营销计划将分别出现在业务单元层面、产品层面和市场层面，以针对具体营销机会的更加具体的计划支持公司层面的战略规划。

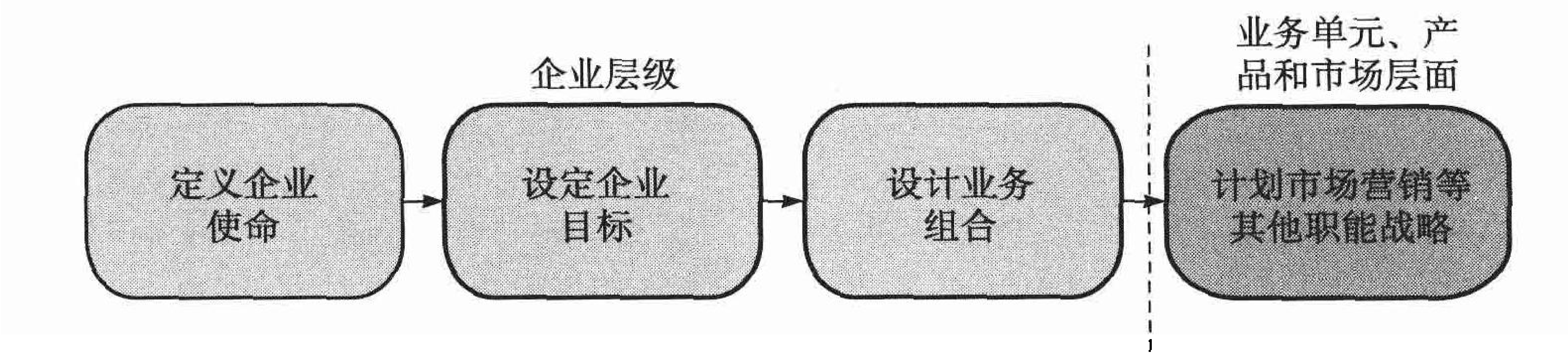


图 2—1 战略营销步骤

定义市场导向的使命

组织的存在就是为了完成某种使命。初始阶段，意图或使命通常是清晰的，但随着时间的推移、企业的发展、新产品和市场的增加，或面对环境中的新情况，使命可能会变得模糊不清。当管理层意识到组织飘摇不定时，企业将不得不更新其对战略意图的探索。该是问问这些问题的时候了：我们的业务是什么？我们的客户是谁？我们的顾客重视什么？我们的业务应该是什么？这些问题听起来颇为简单，却是企业一直以来最难回答的。成功的企业不断提出这些问题，并谨慎、全面地回答它们。

很多组织通过制定正式的使命陈述来回答这些问题。**企业使命**（mission statement）就是有关组织目标的陈述——在广阔的环境背景下，企业要实现的目标。一项清晰的使命陈述是指引组织成员的“看不见的手”。研究表明，拥有精心设计的使命陈述的企业，在组织层面和财务层面都会有更好的绩效表现。[2]

一些企业短视地以产品或技术定义它们的使命（“我们制造并出售家具”或“我们是一家化学品加工公司”）。然而，使命陈述应该是市场导向的，并且必须以顾客需求来定义。产品和技术最终都会过时，而市场的基本需求是永恒不变的。

市场导向的使命陈述从满足顾客基本需求的角度定义企业。例如，耐克不只是一

家鞋类和服饰制造商——它还想“为世界上每位竞技者*带去灵感和进取精神（*只要你有躯体，你就是一位竞技者）”。同样，易趣的使命不仅是进行在线拍卖和交易，而且是“提供一个全球性的交易平台，在此平台上，任何人都可以交易任何东西——你可以在易趣上获得任何你想要的”。它想成为一个无与伦比的网络社区。在这个社区中，人们能够安全地到处购物、娱乐、了解对方，例如在易趣咖啡厅聊天。表 2—1 提供了产品导向型和营销导向型两种不同定义的另几个实例。[3]

管理层应避免使命定义得过于狭隘或过于宽泛。一家宣称自己处于沟通设备产业的铅笔制造商就是将自己的使命说得太宽泛了。使命应该是现实的。新加坡航空公司如果将其使命设定为成为世界上最大的航空公司的话，它就是在自欺欺人。使命还应该是具体的。很多企业的使命陈述都是为公关目的制定的，它们缺乏具体、可行的行动指南。很多情况下，它们就是“陈词滥调地说着质量和顾客满意，通常还伴随着‘员工是我们最重要的资产’之类冠冕堂皇的空话”，一位分析家说，“这些使命陈述都过于冗长，无法让人记住；太模棱两可，缺少意义；太枯燥无味，难以产生激励效果。”[4]这些常见的陈述虽然听起来不错，但几乎不能提供任何实质性的指导或激励。

表 2—1　　**营销导向的业务定义**

公司	产品导向的定义	营销导向的定义
亚马逊网站	我们在线销售图书、光盘、CD、玩具和电子消费品等其他商品。	我们使网络购物体验变得快捷、简单和享受。在这里，你能找到任何你想在线购买的商品。
美国在线	提供在线服务。	我们为顾客提供任何时间和任何地点的网络互联。
迪士尼	我们经营主题公园。	我们创造梦想，美国在这里仍然按大家所认为的方式发展。
易趣	我们主持在线拍卖。	我们提供一个国际性市场，使每个人都可以实现交易。在这个网络社区，人们可以购物和享乐，并互相了解。
家得宝	我们销售工具及家具维修和装修产品。	我们使消费者实现他们的梦想之家。
嘉信理财	我们是一家经纪公司。	我们为顾客的理财梦想保驾护航。
露华浓	我们生产化妆品。	我们销售生活方式和自我表达；成功和地位；记忆、希望和梦想。
丽斯卡尔顿酒店	我们出租房间。	我们创造丽斯卡尔顿体验，它是感官的盛宴、传递幸福，甚至满足宾客们未曾表达的需要。
沃尔玛	我们经营折扣商店。	我们传递每天低价，帮助人们省钱，并使生活更美好。

使命应与市场环境变化相适应。美国的女童子军如果还保持着它从前的使命“使年轻女孩为成为母亲和尽妻子的义务做好准备”，在当今的环境中是不会成功招募到新成员的。如今，它的使命是“塑造有勇气、有信心、有个性，使我们的世界更美好的女孩”。组织还应将它的使命建立在其差异化的能力基础上。最终，企业使命还应

该是鼓舞人心的。企业的使命不应该是产生更多的销售或利润——利润仅是从事一项有效活动的报酬。企业的雇员需要意识到他们的工作是有意义的，并且对人们的生活有贡献。例如，微软公司的目标是帮助人们“意识到自己的潜力”——“您的潜力，我们的激情”这就是微软的信条。塔吉特的使命是使顾客“期望更多，支付更少”。

设定企业目标

企业需要将使命转化为每个管理层面的具体的支持性目标。每个管理者都应该有目标并对达成目标负责。例如，化工巨人巴斯夫（BASF）制造并营销包括从化工用品、塑料、农用产品到原油和天然气的多样化产品组合。但巴斯夫所做的远不止制造化工用品。它的使命是与行业中的众多商业客户合作，通过这些化工品帮助它们为顾客找到创造性的解决方案和更好的产品。

这一广泛的使命产生了一个目标层级体系，包括业务目标和营销目标。巴斯夫的整体目标是通过开发更好的产品建立盈利性的顾客关系。它通过投资研发达成这一目标——巴斯夫近10%的员工在研究与开发领域工作。研发是昂贵的，并需要更高的利润注入新的研究项目。因此，提高利润成了巴斯夫公司的另一个主要目标。利润可以通过增加销售或降低成本来达成。销售可以通过扩大公司在国际和国内市场上的份额来达成。这些成了巴斯夫公司当前的营销目标。[5]

企业必须制定营销战略和规划来支持营销目标。为增加市场份额，巴斯夫公司可能会提高产品在现有市场的可获得性并增加促销。为进入新的全球市场，公司可以在目标国创造新的合作伙伴。例如，巴斯夫的农用产品部门已经开始针对中国农民推广一系列杀虫剂。为将合适的庄稼保护措施带给这些农民，巴斯夫公司与一些中国的农业科研组织结成了合作伙伴关系，这些科研组织包括南京农业大学。[6]

这就是巴斯夫丰富的营销战略。每个涉及面广泛的营销战略都必须有更加具体的阐释。例如，加大产品促销要求有更多的销售人员、广告及公共关系的投入。这些要求都需指出来。采用这样的方式，公司使命将转变为一系列的现期目标。

设计业务组合

在企业使命和目标的指导下，管理层需要进一步设计企业的**业务组合**（business portfolio）——构成企业的业务和产品的集合。最好的业务组合应将企业的优势、劣势与环境提供的机会形成最佳搭配。业务组合规划包括两个步骤：第一，企业须分析现有业务组合，并决定哪些应该多投资、哪些应该少投资、哪些不应该投资；第二，企业须通过制定增长或缩减战略形成未来的业务组合。

分析现有业务组合

战略规划的主要活动就是**业务组合分析**（portfolio analysis），管理者以此评估组成企业的产品和业务。企业将在盈利性强的业务上投入更多资源，而在盈利性弱的业务上减少投入甚至放弃。

业务组合分析的第一步是识别企业的关键业务。这些关键业务可以称之为战略业务单元。一个战略业务单元（SBU）就是具有独立的使命和目标，可以独立于企业的其他业务单独规划的单元。一个战略业务单元可以是企业的一个部门、部门内的一条产品线，有时也可能是一种产品或者品牌。

业务组合分析的第二步需要企业管理者评估各战略业务单元的吸引力，并决定对每一战略业务单元的投入支持。在设计业务组合时，大多数企业得到“坚持原有组合”的建议。而通常，增加切合企业核心哲学或核心竞争力的产品和业务会是一个好主意。

战略规划的意图是寻找企业依据自身优势，利用环境提供的具有吸引力的机会的最佳方式。所以，多数标准的业务组合分析方法都从两个维度评估战略业务单元——战略业务单元所在市场或行业的吸引力，以及该战略业务单元在市场或行业中地位的优势。最著名的业务组合规划方法是由一家领先的管理咨询公司——波士顿咨询公司（BCG）开发的。[7]

波士顿矩阵法。采用波士顿咨询公司的方法，企业可以根据图 2—2 所示的**增长—占有率矩阵**（growth-share matrix）对所有的战略业务单元进行分析。纵轴的市场增长率衡量的是市场吸引力。横轴的相对市场份额衡量的是企业在该市场的优势。增长—占有率矩阵定义了四种类型的战略业务单元：

明星。明星业务是高增长率、高市场份额的业务或产品。它们通常需要大量的投入来支撑其迅速的增长。最终它们的发展会减慢，然后转变为现金牛。

现金牛。现金牛业务是低增长率、高市场份额的业务或产品。这些成熟而成功的战略业务单元需要的支撑其市场份额的投资较少。因此，它们产生了很多现金为公司付账，并支持其他需要投资的战略业务单元。

问号。问号业务是高增长率、低市场份额的业务单元。它们需要大量的现金来维持并发展市场份额。企业管理者必须谨慎思考应该将哪些问号业务努力发展成明星业务，而哪些应该放弃。

瘦狗。瘦狗业务是低增长率、低市场份额的业务或产品。它们会产生足够的现金维持自己，但无法成为获取大量现金的来源。

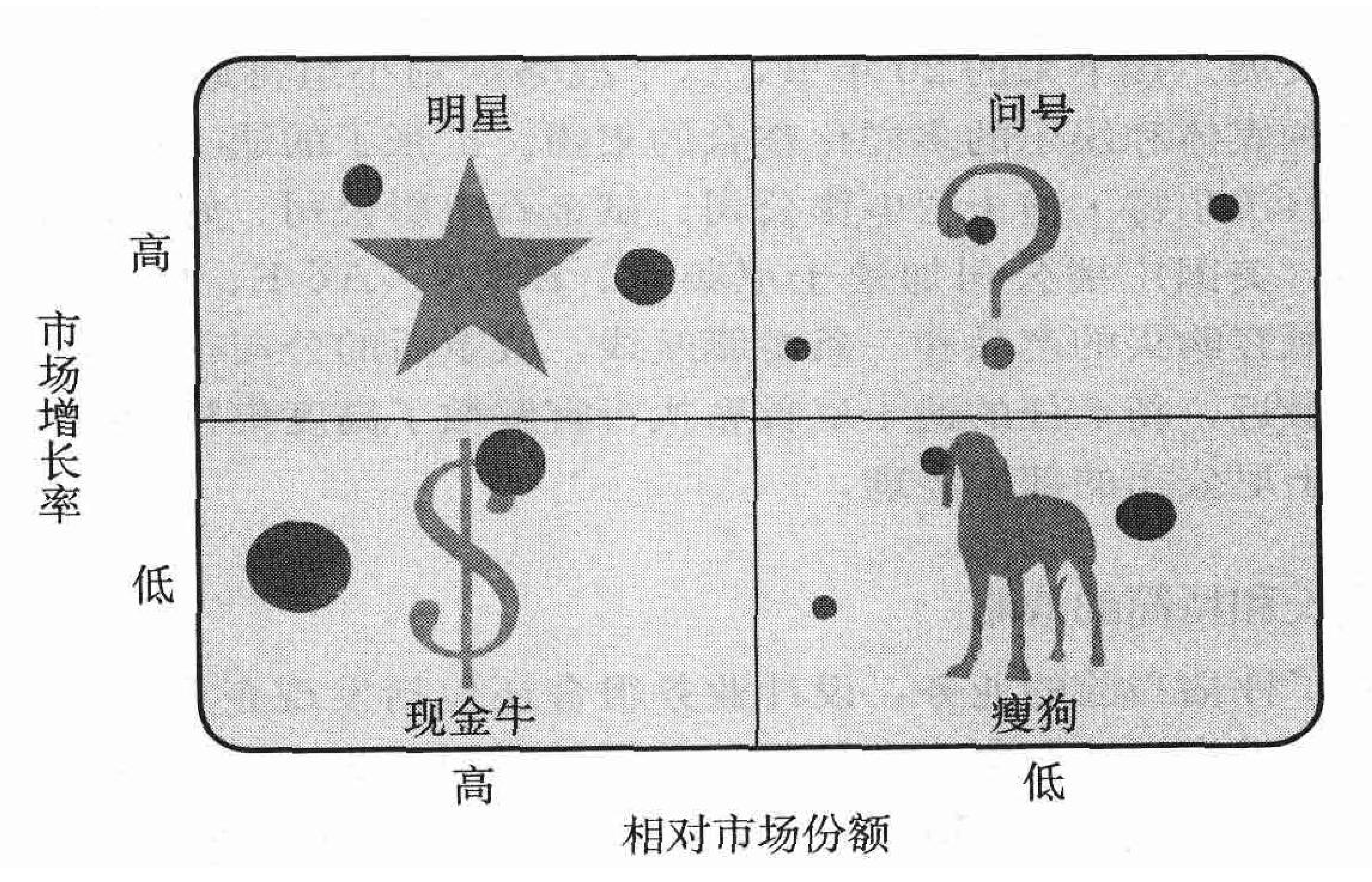


图 2—2 BCG 增长—占有率矩阵

增长—占有率矩阵中的 10 个圆圈代表了某企业的 10 个现有战略业务单元。图 2—2 显示，该企业拥有两项明星业务、两项现金牛业务、三项问号业务和三项瘦狗业务。圆圈的面积与战略业务单元的销售额（美元）成正比。该企业的业务构成虽然不是最佳的，但也处于平均水平以上。公司打算在更具发展潜力的问号业务上增加投资以使它们成为明星业务，同时维持明星业务，以使它们随着市场的成熟可以变成现

金牛业务。幸运的是，该公司有两项规模适当的现金牛业务。这些现金牛业务产生的收入将为企业的问号业务、明星业务和瘦狗业务提供资金投入。企业应针对其瘦狗业务和问号业务采取一些决断性的行动。如果该企业没有明星业务，或瘦狗业务过多，抑或只有一项弱小的现金牛业务，情况将变糟。

企业一旦对其战略业务单元进行了归类，就必须决定未来每个战略业务单元要扮演怎样的角色。对每个业务单元可以有四种战略选择：企业可以向业务单元投入更多，以扩大其市场份额；或将投资保持在恰好能够维持现有业务单元市场份额的水平上；也可以忽略长期影响，从业务单元收获短期现金流；最后，还可以摆脱该战略业务单元，将其出售或淘汰，而将资源用在其他方面。

随着时间的推移，各个战略业务单元会在增长—占有率矩阵中改变位置。每个战略业务单元都有一个生命周期。很多业务单元从问号开始，如果运营成功，它们会跻身明星行列。接着，随市场增长率下降而变为现金牛，最后逐渐消失或成为瘦狗，直至生命周期结束。企业需要不断增加新的产品和业务单元，这样它们中的一些会变为明星，并最终成为现金牛，支撑其他战略业务单元。

矩阵方式的局限性。BCG 矩阵和其他模型方法在战略规划领域引导了变革。然而，这种中央集权的方式也有局限性。它们可能繁杂、耗时，且执行成本高昂。管理者可能还会发现定义战略业务单元并衡量其市场份额和增长率确有难度。另外，这些方法聚焦于对现有业务进行分类，而对未来规划不能提供任何建议。

由于存在上述问题，很多企业放弃了刻板的矩阵方法，而改用能更好地适应它们所处具体环境的方法。另外，与之前的大多由企业总部高级经理掌握的战略规划不同，如今的战略规划更加分权化，企业越来越倾向于将战略规划的职责交给由密切接触市场的部门经理组成的跨职能团队。

以迪士尼公司为例。多数人对迪士尼的印象是主题公园和健全的家庭娱乐设施。20 世纪 80 年代中期，迪士尼公司成立了一个强有力的中央集权的战略规划小组领导公司的发展。接下来的 20 年里，这个战略规划小组将迪士尼公司变成了一个庞大的囊括各种媒体和娱乐的多样化整合的集团。扩张了的迪士尼包括主题度假胜地、电影工作室（沃尔特·迪士尼电影公司、试金石电影公司、好莱坞电影公司及其他）到传媒网络（美国广播公司加迪士尼频道、ESPN、A&E、历史频道及其他 6 个频道），再到供顾客购买的产品和一条游艇航线。改革后的公司很难管理，且在各个方面表现不一。最近，新上任的迪士尼首席执行官解散了高度集权的战略规划部门，将权力下放至迪士尼公司的部门经理。

制定增长和精简的战略

除了评估当前的业务，设计业务组合还包括发现企业未来应考虑的业务和产品。企业如要更有效地竞争、满足股东需要并吸引顶尖人才，就需要增长和发展。“发展是纯氧，”一位执行官说，“它将创造一个活泼、热情的企业，人们可以在这里发现真正的机会。”同时，企业还需要不让扩张本身成为目标，企业的目标应是“利润增长”。

营销对实现企业的利润增长负有主要责任。营销必须识别、评估并选择市场机会，然后制定实施战略来抓住机会。识别发展机遇的一个主要工具是图 2—3 所示的**产品/市场扩张矩阵**（product/market expansion grid）。[8]现在我们将它运用于分析星巴克（参见营销实践）。

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

图 2—3　产品/市场扩张矩阵

营销实践

星巴克咖啡：突飞猛进的发展

25 年前，霍华德·舒尔茨突然想到要在美国开一种欧式咖啡店。他相信，人们需要放慢脚步，“闻一闻咖啡的香气”，享受生活多一点。这个想法的结果就是——星巴克。这个咖啡店出售的不仅是咖啡，还包括星巴克体验——舒适的天鹅绒椅子、嗞嗞作响的蒸汽、浓郁的香气。它的咖啡店“提供了一种高档的体验，这种体验以一杯非凡的咖啡，丰富了生活，丰富了此时此刻，也丰富了每个人”。星巴克为顾客提供它所谓的“第三地点”——家和办公室之外的地点。

在这个过去只有廉价品的领域，星巴克成就了熠熠生辉的高档品牌。每周都有大约 4 000 万顾客涌入星巴克遍布世界 40 个国家的近 13 500 家店面。发展是星巴克保持活力的引擎。过去 20 年中，企业的销售额和利润就像一大杯热爪哇咖啡的蒸汽一样迅速上升。星巴克每年收入增长超过 20%的目标是惊人的（而通常每年都能实现）。实际上，舒尔茨最近宣称他要在接下来的 5 年中再将公司销售扩大两倍。过去 10 年中，星巴克已向其股东提交了年均 26%的收益率。

星巴克的成功也引来了各公司的争相效仿，例如其直接竞争对手 Caribou 咖啡、快餐店（如麦当劳的 McCafé 咖啡），甚至折扣店（沃尔玛的 Kicks Coffee Café）。现在，似乎每个企业都要将它们的品牌打造为所在领域的高档咖啡。20 世纪 90 年代，美国仅有 200 家咖啡店；如今，美国有 21 400 家咖啡店。为了在这个充斥着越来越多咖啡因的市场上保持出众的增长势头，星巴克制定了一个雄心勃勃、多元化的发展战略。让我们来看看这个战略的关键因素：

更多店铺：星巴克约 85%的销售来自店铺，所以，星巴克以迅雷不及掩耳之势开设新店就不足为奇了。11 年前，星巴克一共才拥有 1 015 家店——比计划中下一年要新增的店铺数量少 1 400 家。星巴克的战略是让到处都有星巴克店。在西雅图，每 9 400 人拥有一家星巴克；在曼哈顿，每 12 000 人就有一家星巴克。芝加哥一条三街区长的路就坐落着 6 家星巴克流行咖啡吧。纽约的一家梅西百货商店里有两家星巴克。实际上，这么多店铺的气势使得一家讽刺出版物推出了这样的标题：“原有星巴克店的洗手间里又新开了一家星巴克。”公司的最终目标是在全世界开 40 000 家星巴克店。

改善的星巴克体验：除了开新店，星巴克还致力于增加店内产品和特色以使顾客光顾得更频繁、停留更久、购买更多。现在，改良后的菜单包括热的早餐三明治和午餐、晚餐，以此增加顾客平均购买量。整个连锁已经试验了从可芮滋（Krispy Kreme）炸面包圈、Fresh Fields 美式三明治到 Greek Pasta 沙拉和什锦土豆片的所有食品。最近，它开始增加一条无脂肪食品线，于是，星巴克现在成了“提供所有与你的心情和生活方式相匹

配”东西的地方。

为了让顾客在店内停留更久，星巴克大部分店内提供无线上网。它还提供店内音乐下载，让顾客在享用饮料的同时刻录自己的CD唱片。没钱了？没关系——只要在离开店铺前刷预存资金的星巴克卡（“你钱包里的星巴克店”），或使用星巴克-维萨卡（可作为礼品卡、积分卡和返利卡的信用卡）即可。

新的营销渠道：在美国，多数消费者在零售店购买咖啡后回家再煮。为迎合这一需求，星巴克也挺进了超级市场的货架。它与卡夫公司达成了一项联合品牌交易。万豪集团（Host Marriott）则在美国机场经营星巴克销售亭，航班也向乘客提供星巴克咖啡。星巴克在大多数Borders书店和塔吉特店内都设置了咖啡店。星巴克还通过企业或商品目录出售美食家咖啡、茶、礼品及相关产品。其网站StarbucksStore.com已成为一种“生活方式门户”网，这里销售咖啡、茶、咖啡机、激光唱盘和收藏品。

新产品和商店概念：多年来，星巴克与多家公司合作将品牌延伸至新的品类。例如，它与百事可乐公司合作，将星巴克品牌印在了星冰乐饮料瓶和冰摇双份（DoubleShot）浓缩咖啡瓶上。与德雷尔（Dreyer's）合资推向市场的星巴克冰淇淋现在已经成为咖啡冰淇淋的领先品牌。星巴克还多样化地进入了娱乐业，星巴克娱乐“选择最棒的音乐、图书和电影，以向星巴克的顾客提供作为他们日常咖啡体验一部分的、有趣而便捷的方法，去发现高品质生活的奥妙”。星巴克娱乐的先锋包括Hear Music，在星巴克店内挑选并出售音乐作品，并以此品牌制作音乐CD。Hear Music现在运营着自己的XM卫星无线电站，而星巴克也在美国一些主要城市开设了星巴克Hear Music咖啡店。星巴克还与苹果公司合作在Apple iTunes店中开辟了星巴克娱乐地带。

国际发展：最后，星巴克已将自己的美国式理念传遍全球。1996年，公司在北美之外的地区仅有11家咖啡店。到2004年为止，这一数量增加到在39个国家拥有超过3 500家店，从巴黎到大阪、苏丹，再到北京，到处都有星巴克的身影。星巴克以每年新增400家店的速度继续在国际市场上扩张。

虽然，迄今为止星巴克的增长战略执行得一帆风顺，但目前不少分析家对此表示了担忧。星巴克的迅速扩张有什么不当吗？评论家担心，过度扩张的星巴克品牌可能稀释了星巴克体验。他说，顾客为一杯拿铁支付4.5美元，是为了这个品牌制作咖啡的专业性、安逸舒适的氛围，以及独享性。可当你看到星巴克的标签贴在从飞机场咖啡杯到超级市场包装的各种东西上，你会怎么想？

甚至舒尔茨也开始担心，迅速发展带来的运营精简可能已经导致“星巴克体验的衰微”和“我们品牌的商品化”。其他评论家担心，采取如此宽泛的发展战略，星巴克会将资源摊得过薄，或失去焦点。根据一位战略家的观念，星巴克应该“收回来……再次将咖啡作为核心”。

然而，一些忠实的粉丝继续支持星巴克的战略。有些人甚至看到了星巴克与将汉堡包打造为让人难以置信的成功典范的年轻的麦当劳之间的相似之处。实际上，麦当劳与现在的星巴克处于同一发展水平上时，它的店铺还没有星巴克多，收入比星巴克少，收益也没有星巴克可观。而星巴克在发展成如今的麦当劳这样庞大的规模前，仍有充足的发展空间。

只有时间能够判断星巴克最终会不会成为第二个麦当劳——这完全取决于星巴克如何规划自己的发展。舒尔茨说，“我们正处于一场9局比赛的第2局，刚开始进入尝试各种各样的新市场、新顾客和新产品的阶段。”目前，星巴克的发展确实突飞猛进。不过，要

当心，可不能过火。

资料来源：Quotes and other information from "U. S. Coffee Shops Still Simply Too Hot to Handle," accessed at www.marketresearchworld.net, August 8, 2007; "Company Profile," May 2007, accessed at www.starbucks.com/aboutus/Company_Profile.pdf; Burt Helm, "Saving Starbucks' Soul," *BusinessWeek*, April 9, 2007, pp. 56-62; Curt Woodward, "Weak Coffee: Some Question If Starbucks Expansion May Dilute the Brand," *Marketing News*, May 15, 2007, p. 11; and Starbucks annual reports and other information accessed at www.starbucks.com, November 2007.

首先，星巴克的管理层考虑公司是否可以实现更深层次的**市场渗透**（market penetration）——不对产品做任何变动，在现有顾客身上实现更大销售。于是，它将在现有市场上增加新的店铺，以使顾客光顾更加方便。实际上，星巴克正以在全世界范围内平均每周增加46家店铺（一年52周）的速度扩张——它的终极目标是在全世界拥有40 000家店铺。广告、价格、服务、菜单选择或店铺设计各方面的改善将鼓励顾客更频繁地光顾，更长时间地停留，或在每次光顾时消费更多。例如，星巴克已经为很多店铺增设了停车外卖窗口。一张星巴克卡使顾客为咖啡和甜点预先买单，或将星巴克卡作为礼物送给亲朋好友。此外，为了让顾客停留更长时间，星巴克的大多数店里提供无线上网。

第二，星巴克的管理层要考虑**市场开发**（market development）——为现有产品辨别和开发新的细分市场——的可能性。例如，经理们可能发现新的人口细分市场。或许，新的群体——例如老年人或少数族裔——开始光顾星巴克，或每次消费得更多。经理们也可以发现新的地理细分市场。星巴克现在正在向新的美国市场，特别是更小的城市迅速扩张。同时，它也在向新的全球市场迅速扩张。1996年，星巴克在北美之外只有11家咖啡店。现在拥有近4 000家，且发展空间充足。"我们在挖掘中国市场，"星巴克的首席执行官说，"我们（在中国）有250家店铺，并且还有2 000家的开发潜力。"

第三，管理层可以考虑**产品开发**（product development）——向当前市场提供更新的或全新的产品。例如，最近，星巴克的菜单增加了果汁Frappuchino饮料，以招徕更多不喝咖啡的顾客，还增加了早餐三明治以扩大早餐业务。为吸引在家煮咖啡的顾客，星巴克已进军美国超级市场的货架。它与卡夫公司达成一个联合品牌交易，星巴克烘焙并包装咖啡，而卡夫公司负责其营销和分销。同时，星巴克还开发了新的消费品品类。例如，公司推出了一条星巴克咖啡甜露酒的生产线。

第四，星巴克可以考虑**多元化**（diversification）——经营或获得企业现有产品和市场之外的业务。例如，1999年星巴克对Hear Music的收购是如此成功，此项收购催生了星巴克一个新的娱乐部门。从仅仅销售和播放CD开始，星巴克的Hear Music现在有了自己的XM卫星无线电站。它在经过挑选的星巴克店内还安装了称为媒体吧的售货亭，顾客可以一边享用饮品，一边下载音乐并刻录自己的CD。最近，新形成的Hear Music品牌拥有了由保罗·麦卡特尼（Paul McCartney）和琼尼·米切尔（Joni Mitchell）等传奇艺术家签名的首发CD。

在更极端的多元化发展指导下，星巴克还与狮门娱乐（Lion's Gate）公司合作制作电影，然后在星巴克咖啡店销售。星巴克通过这一合作关系制作的第一部影片是《阿基拉和拼字比赛》（*Akeelah and the Bee*），通过在各家星巴克店散发闪视卡，在咖啡杯上印电影标识，以及在店铺黑板写上"全国拼字比赛"进行宣传。如此冒险的行为让一些分析家质疑，星巴克的多元化是否太宽泛了，甚至冒着稀释其市场重心的

危险。他们质疑，“电影跟星巴克咖啡和星巴克体验有什么关系？”

企业不仅应制定发展业务组合战略，还应制定**精简化**（downsizing）战略。企业打算放弃某个产品或市场的理由很多。市场环境的改变使一些产品或市场的盈利性下降。企业可能发展得太快或进入了缺乏经验的市场，这通常发生在企业未进行充分研究就进入过多的国外市场，或推出无法突出顾客价值的新产品时。最后，一些产品或业务单元会逐渐老化或衰亡。

当一个企业发现某个品牌或业务不具盈利性，或不再与其整体战略相匹配时，它就必须谨慎地修正、收获或摆脱它们。羸弱的业务通常需要投入与其产出不成比例的大量的管理注意力。经理们应该关注有希望的发展机会，而不是在努力拯救羸弱的产品和业务上浪费精力。

营销计划：通过合作建立顾客关系

企业的战略规划确定了它将经营哪些种类的业务，及每项业务的经营目标。然后，对每个业务单元进行更具体的规划。每个业务单元的主要职能部门——营销、财务、会计、采购、运营、信息系统、人力资源及其他——必须团结起来，共同完成战略目标。

营销在企业的战略规划中扮演着关键角色，这体现在几个方面。首先，营销提供了指导性的理念——市场营销观念——指出企业战略应围绕与重要顾客建立盈利性关系；其次，营销通过帮助识别有吸引力的市场机会和评估企业利用机会的潜力，为战略规划者提供数据资料；最后，在单个业务单元中，营销为实现业务单元的目标设计策略。一旦业务单元的目标确定下来，营销的任务就是协助实现盈利性目标。

顾客价值是营销人员成功公式中的关键因素。然而，正如第1章提到的，光靠营销人员单枪匹马不可能为顾客提供卓越价值。虽然营销扮演着领导角色，但它在吸引、维持和发展顾客方面只是一个合作者。在客户关系管理之外，营销人员还必须展开合作伙伴关系管理。他们必须与企业其他部门密切配合，形成一条为顾客服务的有效价值链。另外，他们还必须与营销系统中的其他企业有效合作，形成有竞争力的、卓越的价值传递网络。下面将更进一步探讨企业的价值链和价值传递网络的含义。

与企业其他部门合作

企业的每一个部门都可以被视为**价值链**（value chain）上的一个环节。[9]也就是说，每个部门在设计、生产、销售、配送和支持企业产品的活动中都创造价值。企业的成功不仅取决于每个部门的工作绩效，而且取决于各个部门如何将各自的活动配合起来。

例如，沃尔玛的目标是通过尽可能低的价格向消费者提供所需产品，创造顾客价值和满意。沃尔玛的营销人员起着重要的作用。他们了解顾客需求，以无人能比的低价在货架上放置顾客需要的产品。他们准备广告、制定商业计划，并用服务支持顾客。通过这些及其他活动，沃尔玛的营销人员帮助向顾客传递价值。

然而，营销部门需要其他部门的协助。沃尔玛低价供应适宜产品的能力，取决于采购部门发展所需供应商，并从供应商处低成本购进产品的技能；沃尔玛的信息技术

部门必须能快速而准确地提供每家零售店出售了哪些产品的信息；而运营部人员必须能高效、低成本地处理商品。

企业价值链的强度与它最薄弱的环节有关。成功取决于每个部门如何完成其增加顾客价值的工作，及各部门如何配合。如果沃尔玛的采购部不能从供应商处获得低价，或运营部不能以最低成本分销商品，那么，营销部也不可能以其承诺的最低价格提供商品。

理想情况下，企业的不同职能应协调配合为顾客创造价值。但现实中，部门间的关系充满着冲突和误解。营销部门站在顾客的角度，但是当营销部门力图实现顾客满意时，可能导致其他部门业绩下降（以它们的衡量标准）。营销部门的行动可能增加采购成本，打乱生产计划，增加库存，引起预算上的麻烦。因此，其他部门也许会抵制营销部门的努力。

营销人员必须找到让所有部门“站在顾客的角度考虑”，并形成一条顺畅运作的价值链的方法。营销经理需要与其他职能经理密切配合，制定一个职能规划体系。在此体系下，不同部门团结协作完成企业的整体战略目标。该思想的核心是“整个组织在不同的顾客接触点上，将顾客体验最大化”，一位营销咨询师如是说。受到高度赞誉的通用电气公司前首席执行官杰克·韦尔奇（Jack Welch），曾告诉他的雇员：“公司不能保证你的工作可靠，只有顾客可以！”他强调，无论通用哪个部门的员工，都对顾客满意和留住顾客有影响。他的口头禅是：“如果你不站在顾客的角度思考，那你就是没有思考。”[10]

与营销系统中的其他组织合作

在创造顾客价值的努力中，企业需要超越自身，将供应商、分销商及最终顾客的价值链统筹考虑。麦当劳遍布世界的近 32 000 家餐厅每天为超过 5 200 万的顾客服务，占据汉堡包市场逾 40%的份额。[11]人们蜂拥而入，不仅因为他们热爱连锁汉堡。实际上，消费者在口味排名上明显将麦当劳置于汉堡王和温迪（Wendy's）之后。顾客青睐的是麦当劳的系统，而不仅是食品。全世界范围内，麦当劳完善的系统传递着被麦当劳称为 QSCV——质量、服务、洁净和价值——的高标准。麦当劳的高效在于它成功地与加盟商、供应商和其他组织合作，共同传递着超高的顾客价值。

如今，更多的企业正在与供应链的其他成员合作，以改善顾客**价值传递网络**（value delivery network）的绩效。例如，丰田公司明白与其供应商建立密切关系的重要性。实际上，丰田甚至将“实现供应商满意”这样的话写入了企业使命。[12]

在当今市场上，越来越多的情况下，竞争不再是两个单独竞争者之间的较量，而是这些竞争者创造的整个价值传递网络的角逐。因此，丰田汽车公司与福特汽车公司的绩效取决于二者价值传递网络的抗衡。假设丰田汽车公司制造了最好的汽车，只要福特的经销商网络能提供更多让顾客满意的销售和服务，丰田也只能甘拜下风。

营销战略和营销组合

战略规划定义了企业的使命和目标。营销的角色和活动如图 2—4 所示，图中概

括了管理顾客驱动型营销战略和营销组合的主要活动。

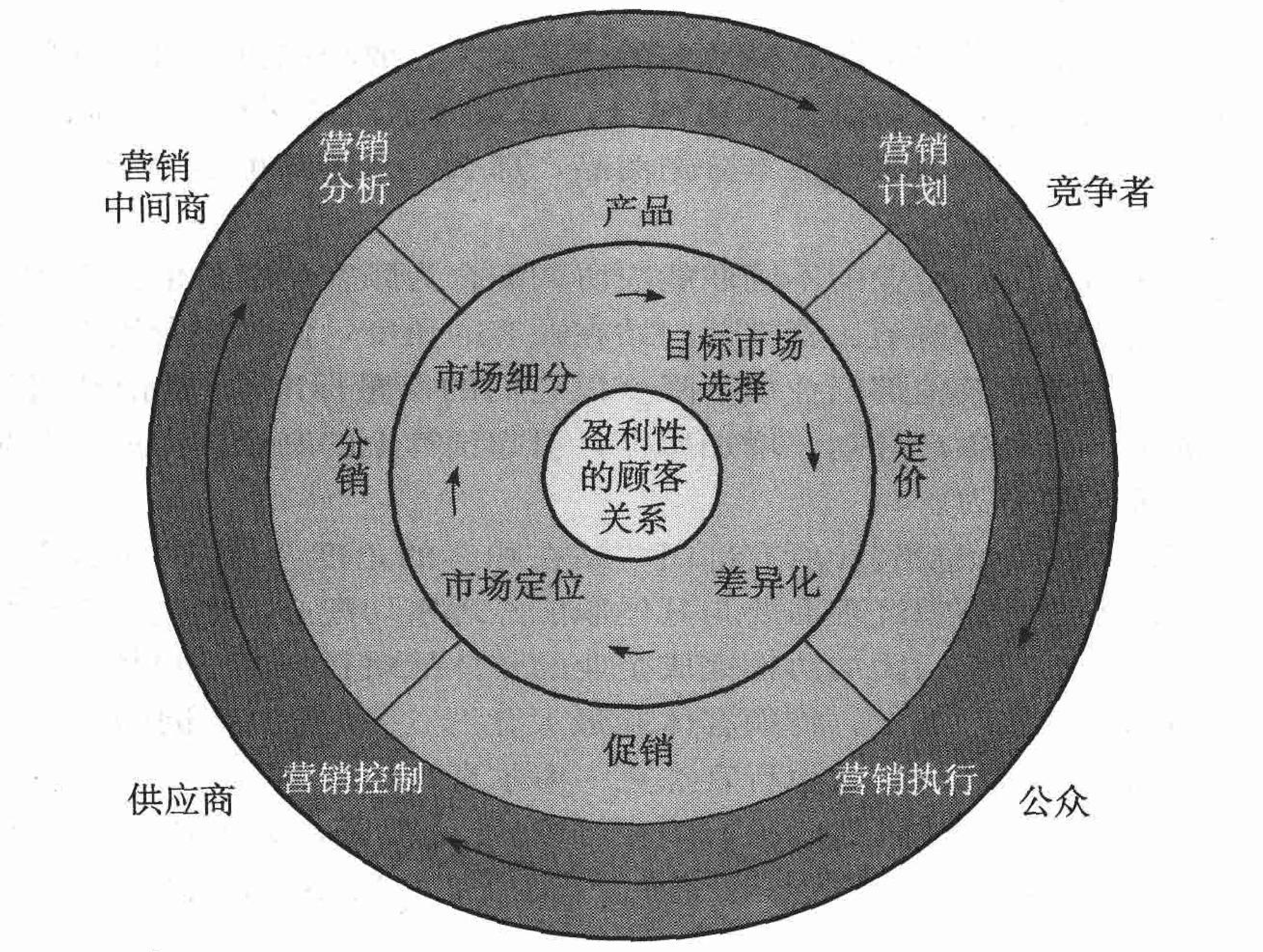


图 2—4　管理营销战略和营销组合

顾客处于中心地位。目标是为顾客创造价值并建立盈利性的顾客关系。接下来就是**营销战略**（marketing strategy）——指导业务单元创造顾客价值，并建立盈利性的顾客关系的营销逻辑。企业决定它将服务于哪些顾客（市场细分和目标市场选择），及如何服务（差异化和市场定位）。它了解整个市场，然后将其细分，并选择最有发展潜力的部分，将精力集中于服务这些细分市场，使顾客满意。

在营销战略的引导下，企业设计一个由它能控制的因素组成的营销组合——产品、定价、分销、促销（4P）。为了找到最好的营销战略和组合，企业会进行营销分析、计划、执行和控制。通过这些活动，企业对营销环境中的角色和力量进行观察和调整。现在，简要讨论每个活动。接下来的章节中将更深入地进行探究。

顾客驱动型营销战略

正如第1章通篇所强调的，为了在当今竞争激烈的市场上成功，企业需要以顾客为中心。它们必须从竞争对手处赢得顾客，然后通过传递更大的价值来保留并发展顾客。但是，在它能够满足顾客之前，企业必须首先了解顾客的需求。因此，优秀的营销要求仔细进行顾客分析。

企业知道它们不可能在特定市场上服务于所有顾客并盈利——至少不可能以同样的方式服务于所有顾客。市场上存在太多有不同需求的不同种类的顾客，多数企业只擅长服务于部分细分市场。因此，每个企业都必须对整个市场进行细分，从中选择最佳的细分市场，再设计营销组合策略，为选中的目标市场服务并盈利。这个过程包括市场细分、目标市场选择、差异化和市场定位。

市场细分

市场由不同种类的顾客、产品和需求组成。营销人员必须决定哪些细分市场能够提供最佳机遇。可以根据地理、人口统计、心理和行为等因素将顾客进行分类并为之提供服务。将市场划分为具有不同需要、特征或行为，及需要不同产品或营销方案的顾客群的过程叫做**市场细分**（market segmentation）。

每个市场都可以细分，但并非所有将市场细分的做法都同样有效。例如，如果收入悬殊的两个群体对营销努力反应类似的话，那么，泰诺通过收入高低划分其止痛药用户的做法就是徒劳的。一个**细分市场**（market segment）是由对一定的营销努力具有相似反应的一组消费者所组成的。例如，在汽车市场上，不计价格而想要最大、最舒适车型的顾客构成了一个细分市场，而主要考虑价格和经济性的顾客又组成了另一个细分市场。要推出一种同时能被两种细分市场作为首选的车型是非常难的。明智的做法是推出不同的车，努力满足各个细分市场的不同需要。

目标市场选择

企业定义了细分市场之后，可以进入一个或多个细分市场。**目标市场选择**（market targeting）就是在评价各细分市场吸引力的基础上，决定有选择地进入一个或多个细分市场的过程。企业的目标市场应该是它能提供最大顾客价值，长时间保持并盈利的细分市场。

资源有限的企业可能决定只服务于一个，或少数几个特定的细分市场，或“利基市场”。“利基者”专门服务于被主要竞争对手忽视的细分市场。例如，法拉利每年在美国只销售 1 500 辆高性能轿车，其价格高昂——从让你大开眼界的价值 19 万美元的法拉利 F430°到绝对让你目瞪口呆的价值 200 万美元、仅在赛道上驾驶的 FXX 超级跑车（上年在美国仅售出 10 辆）。不过，大多数利基者并不那么异于寻常。White Wave 公司，丝乐克牌豆奶（Silk Soymilk）的制造商，便在它选择的利基市场上发展成了全国最大的豆奶制造商。兽医宠物保险公司（Veterinary Pet Insurance）在保险行业巨头面前显得很小，但它占据着我们长着毛或羽毛的宠物朋友们的健康保险市场 60%的份额，盈利水平很高。

企业也可能选择服务于几个相关的细分市场——不同类型的顾客有着相同的基本需求。例如，Abercrombie & Fitch，将目标锁定于大学生、青少年和儿童，在不同的零售店——A&F，Hollister 和 Abercrombie——向他们提供同样高档的休闲服和饰品。有时，一家大型企业可能会决定向所有的细分市场提供完整的产品线。

大多数企业通过服务于单一细分市场进入一个新市场，如果此举成功，再继续进入新的细分市场。大型企业通常最终都会寻求覆盖整个市场，它们都想成为自己所在行业的通用汽车。通用说它为每个“人、钱包和个性”制造汽车。领先的企业通常会设计不同的产品以满足每个细分市场的独特需要。

差异化和市场定位

企业已经决定了进入哪些细分市场后，还必须决定如何差异化每个目标市场的市场供给物，以及占据细分市场上的何种位置。产品的市场定位指一件产品在顾客心目中与竞争对手产品相比所占据的位置。营销人员希望让自己的产品占据独一无二的市场地位。如果一件产品被认为与市场上的其他产品一样，那么，顾客将没有理由一定购买它。

市场定位（positioning）是企业为在目标消费者心里占据一个比竞争者更明确、更独特和更理想的位置而对其市场供给物作出安排的行为。正如一位市场定位专家所说的，定位就是“为什么消费者将为你的品牌花更多的钱”。[13] 因此，营销人员要作出将自己产品与竞争对手产品区别开，并占据目标市场最大优势的定位。

因此，沃尔玛承诺“用更少的钱实现更好的生活”；塔吉特称“期望更多，支付更少”；万事达信用卡为您提供“无价的体验”；无论是日常生活每一天，还是一生只有这一刻，“生活需要维萨”。而无线电通信供应商 Helio 称“不要将我们视为电话公司，也不要将它称为电话”。Helio“为将移动电话作为生活中心的顾客提供高级移动电话服务和独享的、高端的、完善的设备”。如此简单的陈述形成了一个产品营销战略的核心。

在为产品定位时，企业首先识别可能提供竞争优势的顾客价值差异，这是定位的基础。企业可以通过提供比竞争对手更低的价格，或者让高价格辅以合理的更多的利益实现更大的顾客价值。因此，有效的定位从**差异化**（differentiation）开始——使市场供给物产生实际差异，以创造优越的顾客价值。一旦企业选择了一个期望的定位，它就必须采取有力的行动向目标顾客传递和沟通这种定位。企业的整体营销方案应支持其选择的定位战略。

形成营销组合

确定了整体营销战略后，企业就准备开始规划现代营销的主要概念之一——营销组合——的具体事项了。**营销组合**（marketing mix）就是企业用于制造其目标市场想要的反应的可控的营销战略工具（产品、定价、分销和促销）的组合。营销组合包括企业能够影响其产品需求的所有战略，我们可以将其归为四组变量，又称为“4P”，即产品、定价、分销和促销。图2—5列出了每个P之下的营销工具。

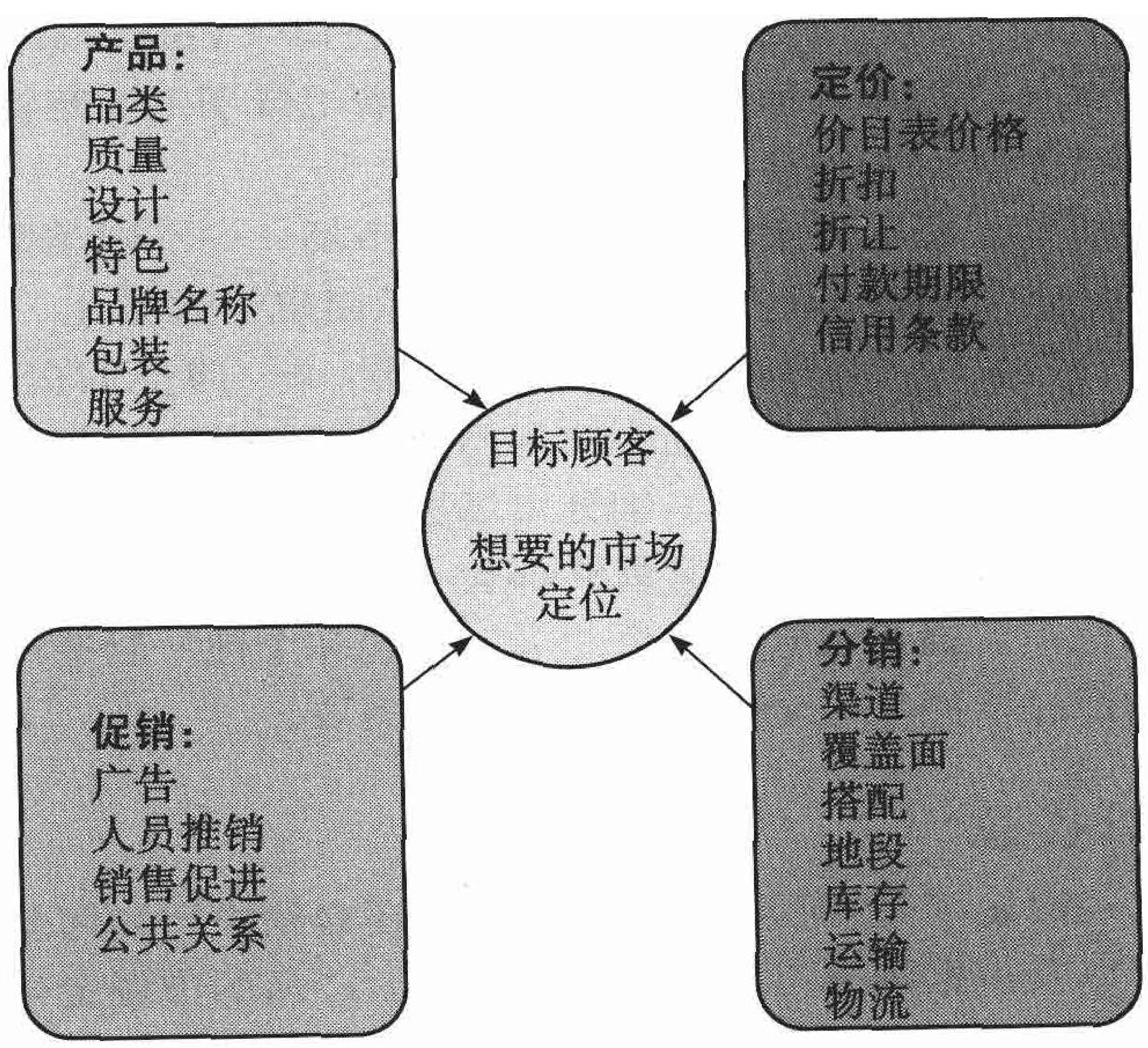


图2—5 营销组合中的4P

产品指企业提供给目标市场的产品和服务的集合。如此说来，一辆福特 Escape 由螺帽、螺栓、火花塞、活塞、车前灯，及成千上万的零部件组成。福特生产数款 Escape 车型及很多可供选择的零部件。买车者既可享受福特提供的全面服务，又可以获得完整汽车品质的全面保障。

定价指顾客为获得产品必须支付的货币。福特为其经销商计算每辆 Escape 的建议零售价。但福特的经销商很少向终端顾客收取全额的建议零售价。它们与每位顾客就价格展开商谈，提供折扣、折让、信用条款，根据当前的竞争环境对价格进行调整，并使它与顾客对汽车价值的认知一致。

分销包括企业将产品送达目标顾客手中的所有活动。福特与销售不同车型的大规模独立经销商联合体合作。福特公司谨慎地选择经销商，为它们提供有力支持。而经销商了解福特汽车的库存，向潜在顾客展示福特的汽车，与顾客开展价格谈判，达成交易，并提供售后服务。

促销指沟通产品优点并劝说目标顾客购买的活动。福特汽车公司每年在美国向消费者介绍企业和产品的广告费用超过 25 亿美元（平均每辆车超过 800 美元）。[14]经销商的销售员向潜在顾客提供支持，劝说他们相信福特对他们来说是最好的车。福特和它的经销商还向顾客提供特别促销——低价、现金回扣、低利率——作为附加的刺激购买的手段。

有效的营销计划是为实现企业营销目标，向顾客传递价值而整合营销组合所有因素的综合营销方案。营销组合构成了企业在目标市场建立强势地位的策略工具。

一些评论家认为，4P 组合可能遗漏或低估一些重要活动。例如，他们质疑，“服务在哪里?”不能因为它们不以 P 字母开头就忽视它们。答案是，服务也属于产品，例如，金融、航班、零售。我们可以将它们叫做服务产品。评论家可能会问“包装在哪里?”营销人员认为，他们将包装作为众多产品决策之一。总之，如图 2—5 所示，很多看似营销组合忽视的营销活动其实都囊括在了 4P 之中。关键不在于是 4P、6P 还是 10P，而是什么结构在设计综合的营销方案中最有效。

还有一个很重要的问题。有人认为 4P 概念是从销售者的视角而不是从消费者角度看待市场。从消费者的角度看，在这个顾客价值和顾客关系为王的时代，4P 组合的更好表述是 4C。[15]

因此，营销人员认为自己是在销售产品，而顾客认为自己是在购买价值或其问题的解决方案。顾客感兴趣的不仅是价格，还包括为获得、使用和处理一件产品的总成本。顾客希望产品和服务尽可能方便购买。最后，他们希望有双向沟通。营销人员最好首先以 4C 的观念考虑问题，然后在此平台上建立 4P 组合。

4P	4C
产品	顾客解决方案
定价	顾客总成本
分销	便利性
促销	沟通

管理营销过程

企业除了要善于营销，还需要关注管理。管理营销过程需要图2—6所示的四个营销管理职能——分析、计划、执行和控制。企业首先制定整体战略，然后将其具体到每个部门、产品、品牌的营销和其他计划。通过执行，企业将计划转化为行动。控制包括测量和评价营销活动的绩效，并在需要的时候采取正确的行动。最后，营销分析提供信息和所有其他营销活动所需要的评估。

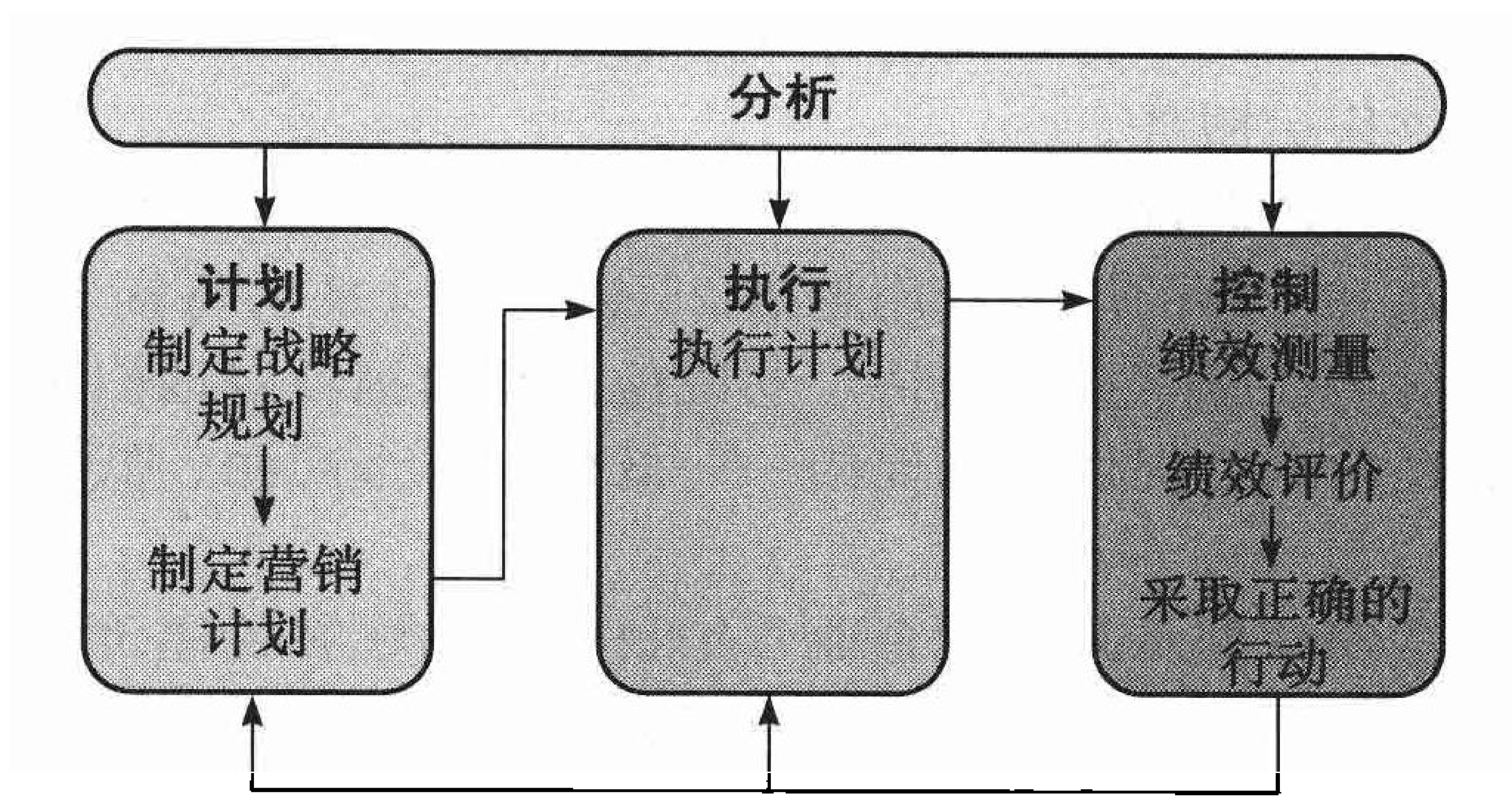


图2—6　营销分析、计划、执行和控制

营销分析

管理营销职能以全面分析企业所处环境为开端。营销人员需要进行**SWOT分析**（SWOT analysis），即评估企业的整体优势（S）、劣势（W）、机会（O）和威胁（T）（见图2—7）。优势包括内部能力、资源和各种有助于企业服务顾客、达成目标的积极的内部环境因素。劣势包括内部的不足和可能对企业绩效产生不利影响的负面环境因素。机会是外部环境中企业有能力开发利用的有利的因素或趋势。威胁是外部环境中可能对企业绩效产生挑战的不利因素或趋势。

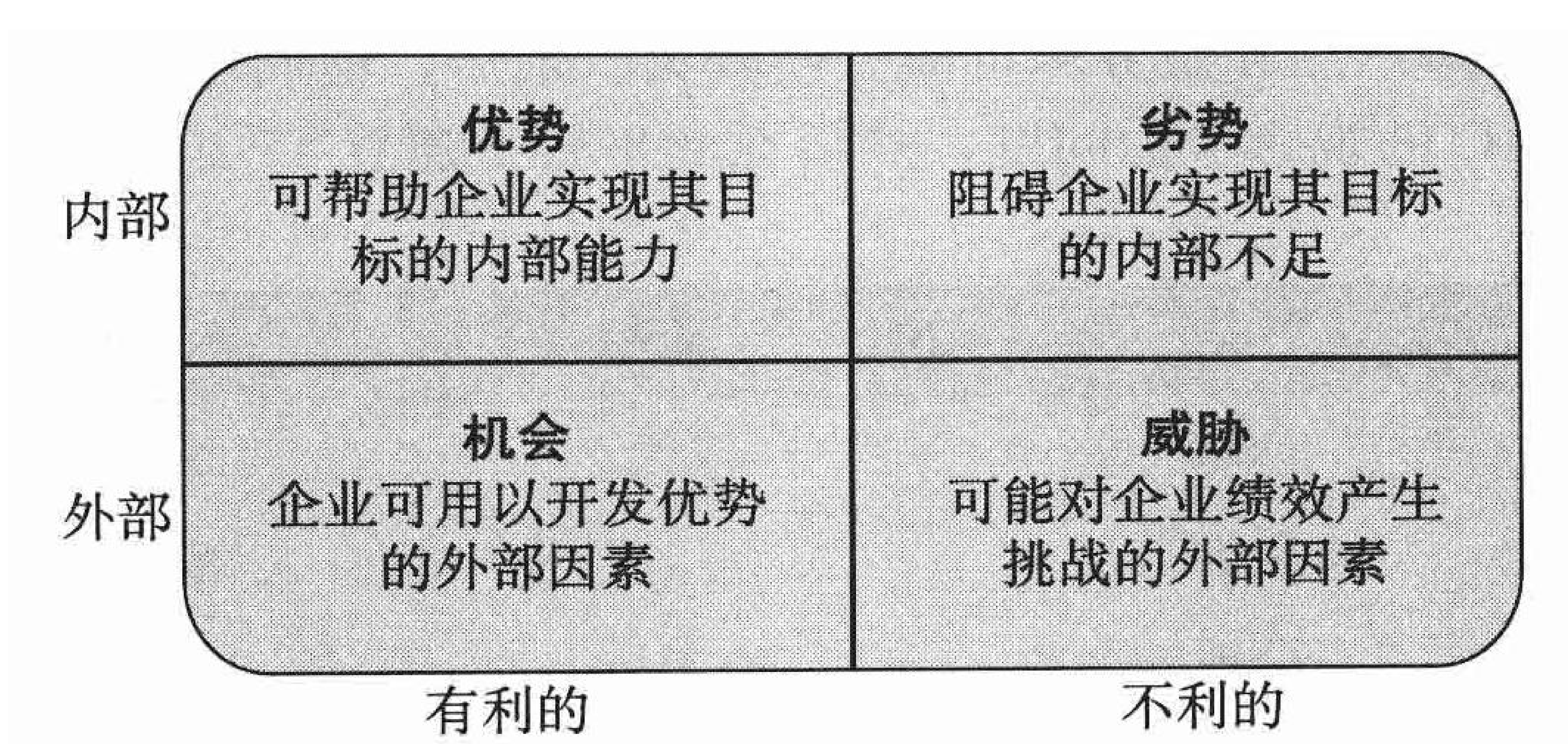


图2—7　SWOT分析

企业应分析市场和营销环境，发现有效的机会并识别环境中的威胁。通过分析企业的优势和劣势、现有和潜在的营销活动，以确定哪些机会能得到最佳利用。目标是

将企业优势与环境中具有吸引力的机会相匹配，同时消除或克服劣势，并将威胁最小化。营销分析为企业实施其他营销管理职能提供了信息输入。第 3 章将对营销分析进行更全面的讨论。

营销计划

通过战略规划，企业决定如何处理每个业务单元。营销计划决定能够帮助企业达成整体目标的营销战略。每个业务、产品或品牌都需要具体的营销计划。营销计划是怎样的呢？我们将重点讨论产品或品牌的营销计划。

表 2—2 列出了一个典型的产品或品牌营销计划的主要部分。该计划始于执行小结，它简要概括了主要的评估、目标和建议。计划的主体是对目前的营销情况和潜在机会、威胁进行的具体的 SWOT 分析。接下来，陈述品牌的主要目标，并罗列达成目标的营销战略的具体细节。

表 2—2　　营销计划的概念

部分	目的
执行小结	列出主要目标和管理检查计划建议的简要总结，帮助高级管理层迅速发现计划要点。整张表的内容将按这个执行小结展开。
目前营销状况	描述目标市场和公司的定位，包括市场信息、产品业绩、竞争状况和分销。该部分应包括： ● 市场描述，即定义市场和主要细分市场，并评价顾客需求和影响顾客购买的营销环境因素。 ● 产品评价，即提供销售额、价格和产品线中主要产品的毛利润信息。 ● 竞争评价，即确认主要的竞争者，并评价其市场定位和产品质量、定价、分销和促销方面的战略。 ● 分销评价，即评价近期销售趋势和主要分销渠道的发展情况。
威胁和机会分析	评估产品将面临的主要威胁和机会，帮助管理层预见对公司及其战略有重大正面或负面影响的发展变化。
目标和问题	陈述企业在计划期内欲实现的营销目标，并讨论将影响其目标实现的关键问题。例如，如果目标是实现 15%的市场份额增长，该部分将讨论如何实现该目标。
营销战略	勾勒出宽泛的营销逻辑，业务单元希望借此创造顾客价值与关系，确定目标市场的具体特征、定位，以及营销支出水平。企业如何为顾客创造价值，以从他们身上获取利润回报？该部分还列出了各营销组合要素的具体策略，并解释各要素对威胁、机会和计划中识别出的重大问题应作何反应。
行动方案	指出如何将营销战略转化为具体的行动方案，该方案应回答下列问题：做什么？何时做？由谁做？成本如何？
预算	从本质上说，一份支持性营销预算就是一份预期的损益表。它列出了预期收入（预测的销售量和平均净价）和预期成本（生产、分销和营销方面的成本）。两者之差就是预期利润。高层管理者一旦通过该预算，它就成为物料采购、生产计划、人员计划和营销运营的基础。
控制	列出用以监控绩效并让管理层检查执行结果的控制，找出未实现目标的产品。这部分还包括对营销投资回报的测量。

营销战略由目标市场、定位、营销组合和营销投入水平的具体策略组成。它指出企业计划如何为目标顾客创造价值以获取价值回报。在这个部分，计划制定者解释了每个战略如何应对威胁、机会及计划提及的关键问题。营销计划的其他部分为执行营销战略规定了行动方案，同时还有支持性的营销预算的详细情况。最后一部分陈述了将用来监管营销过程、衡量营销投资回报和采取正确行动的控制。

营销执行

计划出好的战略仅仅是成功营销的第一步。如果企业没有正确地执行，再优秀的营销战略也只是纸上谈兵。**营销执行**（marketing implementation）就是为实现战略性营销目标而将营销战略和计划转变为营销活动的过程。营销计划表明了营销活动的内容和原因，营销执行规定了执行者、地点、时间和方式。

很多经理认为，“正确地做事”（执行）与“做正确的事”（战略）同样重要，或者甚至比后者更重要。事实是，二者对成功都很关键，而企业可以通过有效的执行获得竞争优势。一个企业可以与另一个企业有本质上相同的战略，但是通过更快、更好的执行在市场上胜出。然而，执行也是有难度的——想出好的营销计划比执行要容易得多。

在一个联系越来越密切的世界里，营销系统各个层次的人都必须通力合作执行营销战略和计划。例如，在百得（Black & Decker）公司，助力工具、户外设备和其他产品都需要组织内外成千上万的人每天进行决策和行动。营销经理对目标市场、品牌、包装、定价、促销和分销进行决策。他们与工程人员讨论产品设计，与生产车间讨论生产和存货水平，与财务人员讨论融资和现金流。他们也与公司外部的人联系，例如，与广告公司联系策划广告活动，与新闻媒体联系以获得舆论支持。销售员敦促家得宝、Lowe's、沃尔玛以及其他零售商为百得公司的产品做广告、提供充足的货架空间并使用公司展示。

成功的营销执行取决于企业将它的人员、组织结构、决策、报酬体系以及企业文化整合进一个和谐的、支持其战略的行动方案中。在各个水平上，企业都必须配备具有适合此层次需要的技能、动力和性格特质的员工。企业的正式组织结构在执行营销战略中扮演着重要的角色，其决策和报酬体系也是如此。例如，如果一个企业的薪酬体系因为短期利润的提高就奖励经理，那么他们将很少有动力为了长期的市场建设目标而奋斗。

最后，为了成功地执行，企业的营销战略也必须与其企业文化相适应；企业文化就是组织中为所有成员共享的价值和信念。研究表明，大多数成功的企业都有几乎像宗教信仰一样、以强有力且市场导向的使命为核心的文化。诸如戴尔、诺德斯特罗姆、丰田汽车、宝洁公司、四季酒店之类的企业，其雇员都有卓越的视野，并在心中铭记什么对他们的企业和顾客有利。

营销组织结构

企业必须设计一个能够执行营销战略和计划的营销组织。如果企业规模很小，一个人就可能会包揽研究、销售、广告、客服以及其他营销工作。随着企业的扩大，营销部门开始专司计划并执行营销活动。在大企业，这些部门有很多专家。例如，通用电气公司和微软公司有产品和市场经理、销售经理和销售员、市场研究员、广告专家

和其他很多专家。为了领导如此庞大的营销组织，很多企业如今创造了首席营销官（CMO）这一职位。

现代营销部门可以以多种方式安排。最普遍的营销组织形式是职能型组织。在这样的组织形式下，不同的营销活动由不同的职能专家来领导——销售经理、广告经理、营销调研经理、顾客服务经理或者新产品经理。在全国销售或者国际化的企业通常采用地理区域组织形式。它的销售和营销人员被分配到具体的国家和地区。地理区域型组织允许销售人员深入一个地方，逐渐了解当地的顾客，且将差旅的时间和成本最小化。

拥有很多不同产品或者品牌的企业通常采用产品管理组织形式。采用这种组织形式，一个产品经理为具体某一产品或品牌制定并执行完整的战略和营销方案。产品管理首先于 1929 年在宝洁公司出现。一种新的肥皂，Camay，市场表现不佳，公司一位年轻的经理被指派去专心致志地开发并推广这个产品。他很成功，不久，宝洁公司就增加了另外的产品经理。[16]从那时起，很多企业，特别是消费品企业，都纷纷建立了产品管理型组织。

对于向很多有着不同需求和偏好的不同类型的市场和顾客销售一条产品线的企业来说，市场或者顾客管理型组织或许是最佳的。市场管理组织与产品管理组织类似。市场经理专门负责制定他所管辖的那个特定市场或者顾客群的营销战略和计划。这种系统的主要优势在于，企业是围绕着特定细分顾客群的需要来组织的。

生产很多不同的产品，并向众多不同的地理市场和顾客市场销售产品的大企业通常会采用职能型、地理型、产品和市场型组织形式的结合。这保证了每个职能、产品和市场都能获得自己应得的那部分管理注意力。然而，这种形式也会增加管理层次、提高管理成本、降低组织灵活性。不过，组织专业化的优势通常超过了它的劣势。

近几年，营销组织已经成为一个越来越重要的话题。正如我们在第 1 章中所讨论的，很多企业正意识到，如今的营销环境所需的对产品、品牌和领域的关注少了，而所需的对顾客和顾客关系的关注多了。越来越多的企业正在将它们的产品管理重心向顾客管理转移——从只管理产品或者品牌盈利性转向管理顾客盈利性和顾客资产。很多企业现在以主要顾客为中心组织营销活动。它们不认为自己是在管理品牌资产组合，而是在管理顾客资产组合。例如，诸如宝洁和百得之类的企业都用大型的团队甚至是整个部门，来为沃尔玛、塔吉特、西夫韦、家得宝这样的大型客户服务。

营销控制

在执行营销计划的过程中会出现很多意外，因此，营销部门必须进行持续的营销控制。**营销控制**（marketing control）就是测量和评价营销战略和计划的成效并采取正确的行动以确保目标实现的过程。营销控制包括以下几步。管理层首先设定具体的营销目标。然后，衡量组织在市场上的表现并评估实际绩效与期望绩效之间存在任何差距的原因。最终，管理层采取适当的行动弥合目标和表现之间的差异。这可能需要改变行动方案甚至是改变目标。

运营控制就是对照年度计划核查正在进行的营销行动表现，并在需要的时候采取适当措施。其意图是确保企业能够达成预期销售目标、利润目标和年度计划中规定的其他目标。它也包括决定各个产品、领域、市场和渠道的盈利性。

战略控制就是审视企业的基本战略是否很好地与其机遇进行了匹配。营销战略和方案可能会很快过时，每个企业都应该定期地对其整个市场方案进行再评估。这种战

略控制的一个主要工具是**营销审计**（marketing audit）。营销审计就是以确定问题范围和机会以及提出用于改善企业营销绩效的活动规划为目的，对企业环境、目标、战略和活动的全面、系统、客观和定期的审查。营销审计为改善企业营销绩效的行动计划提供了很好的信息。[17]

营销审计涵盖了一个企业所有主要的营销领域，而不只是一些有麻烦的问题点。它评估营销环境、营销战略、营销组织、营销系统、营销组合、营销生产力和盈利性。营销审计通常是由一个客观且经验丰富的第三方来执行的。审计结果对于管理层来说可能是个意外——甚至有时令其震惊。管理层接下来会决定哪些行动有效以及如何执行、何时执行。

衡量和管理营销投资回报

营销经理必须确保他们在营销上的投入是值得的。过去，很多营销者在大规模、昂贵的营销方案上随意花费资金，通常对于投资的财务回报不进行谨慎考虑。他们相信，营销产生无形的结果，这是无法轻易地用投资回报来衡量的。不过，现在，一切都在改变：

> 多年以来，企业营销者像瘾君子一样频繁参加预算会议。他们总是无法说清楚过去的支出使用得怎样或者这些支出产生了怎样的改观。他们只是想要更多的钱——为了华而不实的电视广告、高价事件，为了，你知道的，发布信息、树立品牌。不过，那些盲目增加预算的鲁莽已经被一种新的“咒语”所取代：衡量与计算。由于具有大量的数据和越来越精准熟练的工具，而且不断有证据证明旧的那套把式已经不管用了，如今几乎没有一个营销经理不需要一种更科学的方式帮助自己在首席财务官面前为营销战略辩护。营销者想知道每分钱投资的实际回报。他们想频繁地获悉，而不仅仅是年度地……美国各个行业的企业都被衡量营销绩效的科学方式迷住了。“营销者多年来都很不负责任，”一个专家说，“现在他们有很大的压力必须评估其影响了。”[18]

结果，营销者都在致力于开发更好的测量营销投资收益率的方法。**营销投资收益率**（return on marketing investment）（或者营销 ROI）就是营销投资产生的净收益除以其成本的值。它衡量营销活动投资产生的利润。

诚然，营销投资回报很难衡量。在测量财务 ROI 时，R 和 I 都统一以美元为单位。不过，对于营销投资收益率还不存在统一的定义。“很难衡量，比其他业务支出都难，”一位分析家说，“你可以想象，买一台机器……然后测量从这次采购中获得的生产力，”他说，“但是，在营销方面，诸如广告效果此类的利益不能轻易地以美元回报来计量。要以某个数字来表示需要很大的信任。”[19]最近，一项对于高级营销经理的调查发现，虽然接受调查的企业中有 58%有正式的计算方案，但对自己使用营销投资收益率方法满意的企业仅占 28%。[20]

一个企业可以根据标准的营销绩效参数，例如品牌认可度、销售量/销售额或者市场份额，来评估营销投资收益。金宝汤公司（Campbell Soup）使用销售和市场份额数据评估具体的广告活动。例如，分析指出，其最近的“Soup at Hand”广告活动（描述了使用便携汤的顾客的真实生活场景），使产品使用率和第一年后的重复使用率

都几乎翻了一番。"Soup at Hand" 广告活动获得了金艾菲奖（Gold Effie），这是根据营销效果评定的广告业大奖。[21]

很多企业都将这样的方法纳入了营销操纵板——用来监控战略营销绩效的独立显示屏上营销绩效指标的有意义的组合。恰似汽车仪表盘向驾驶员显示了他们的座驾运转情况的细节，营销操纵板也给了营销者评估并调整他们营销战略的具体参数。[22]

然而，在标准的绩效参数之外，营销者也越来越倾向于使用以顾客为中心的指标（如顾客获得、顾客保有、顾客终身价值）衡量营销效果。图 2—8 将营销花费视为产生以更具有盈利性的顾客关系为形式的回报的投资。[23] 营销投资的结果是更高的顾客价值和顾客满意，这反过来又增加了顾客吸引力和顾客保有率。这增加了个人顾客的顾客终身价值和企业整体的顾客资产。增加了的顾客资产，与营销投资成本相关联，共同决定了营销投资收益。

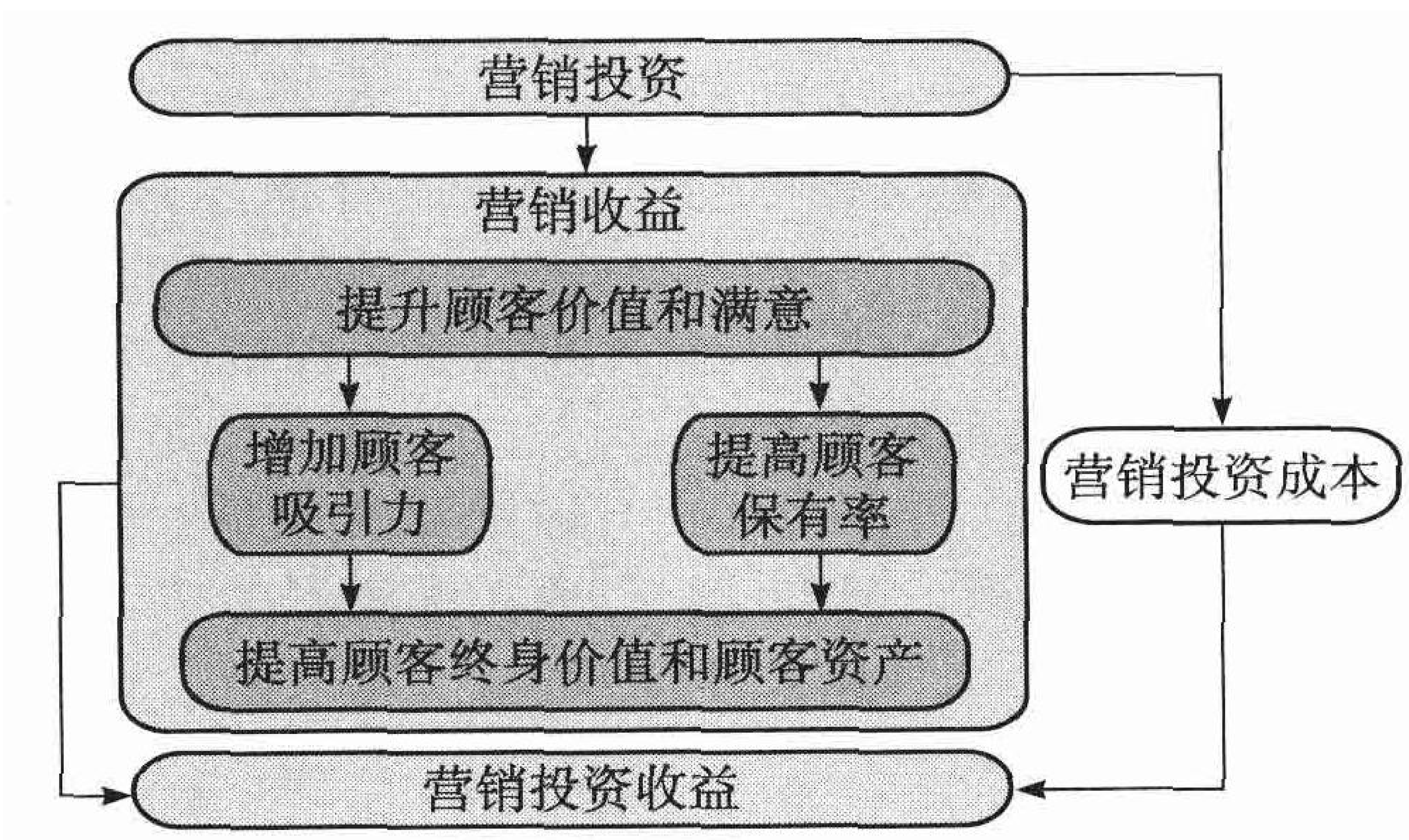


图 2—8　营销收益

资料来源：Adapted from Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, and Valerie A. Zeithamal, "Return on Marketing: Using Consumer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, January 2004, p. 112.

无论如何定义或者衡量，营销投资收益的概念必将继续存在。"营销投资收益率是每项业务的中心，" AT&T 公司一位营销经理说，"我们已经在营销组合中增加了另一个 P——指盈亏或者绩效。我们绝对需要……将营销对于业务的影响进行量化。你无法改善你不能衡量的东西。"[24]

课后讨论

讨论题

1. 定义战略规划。列出并简要叙述领导经理和企业通过战略规划过程的四个步骤。营销在战略规划中扮演着什么角色？（国际高等商学院协会：沟通）

2. 描述波士顿咨询公司的业务组合分析法并指出其存在的问题。（国际高等商学院协会：沟通）

3. 对比四种产品/市场扩张矩阵的异同并对每种战略进行举例。（国际高等商学院协会：沟通）

4. 讨论市场细分、目标市场选择、差异化及市场定位之间的差异。（国际高等商学院协会：沟通）

5. 定义营销 4P 组合的每一个要素。企业考虑 4C 而非 4P 需要获得怎样的洞察力？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

6. 营销投资的收益是什么？为什么难以测量？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

应用题

1. 解释 SWOT 分析包括哪些要素。为

你所在社区的一家银行进行 SWOT 分析。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 以小组为单位，访问熟悉企业的网站（例如耐克、卡夫或者卡特彼勒），寻找一个具有优秀的使命陈述的企业。用本章中提到的优秀使命陈述的五个特点作为标准对其进行评估。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

3. 与其他广告奖不同，艾菲奖的评奖标准不只是创造性执行。其颁发理由是“有效的点子”。访问 www.effie.org，了解这些奖项，阅读网站上公布的关于获奖者的案例研究。与全班分享其中一个案例。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术）

聚焦科技

访问几家汽车制造商的网站，你将发现如今汽车上的科技创新。从全球定位导航系统到视听娱乐系统，先进的科技正在不断提升驾驶体验。主要以计算机操作系统著称的微软公司，已经与菲亚特公司（Fiat）建立合作，共同开发一种名叫“Blue&Me”的新型“资讯娱乐”系统。目前，这种系统只在少数几种菲亚特汽车型号中使用，它在方向盘上装载的控制装置将移动电话、MP3 播放器和互联网整合起来。将来，这种新技术还会将导航系统、天气和交通状况预测，以及防盗装置囊括其中。

1. 根据产品/市场扩张矩阵，哪一种战略最适合描述微软进入车载装置领域的扩张？（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

2. 菲亚特是微软价值传递网络中一个怎样重要的成员？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

第 II 篇

理解市场和消费者

第 3 章　分析营销环境

第 4 章　管理营销信息以获得对顾客的洞察力

第 5 章　理解消费者和产业购买者行为

第3章 分析营销环境

学习目标

- 描述影响企业服务其顾客能力的环境因素。
- 解释人口和经济环境的变化是如何影响营销决策的。
- 确认企业自然和技术环境的主要趋势。
- 解释政治和文化环境中的关键变化。
- 讨论企业如何对营销环境作出反应。

概念预览

在第Ⅰ篇（第1、2章），你已学习了营销的基本概念，以及与目标消费者建立盈利性关系的步骤。在第Ⅱ篇，我们将更深入地学习营销过程的第一步——理解市场及顾客的需要和欲望。在本章中，你会发现开展营销工作的环境并非空洞无物，而是复杂且不断变化的；该环境中的其他参与者（供应商、中间商、顾客、竞争者、公众和其他）可能与公司合作，也可能与之竞争；主要的环境因素（人口、经济、自然、技术、政治和文化）将形成营销的机会和威胁，从而影响企业服务顾客及与其建立持久关系的能力。要理解营销并制定有效的营销战略，你首先须理解开展营销活动的环境。

首先，我们看看美国的一个著名标志：麦当劳。半个多世纪前，雷·克罗克（Ray Kroc）发现了美国消费者生活方式的重大转变，收购了一家小型连锁餐馆。他将这一连锁店建成巨大的麦当劳快餐帝国。营销环境的变化给麦当劳创造了机会，但同样也带来了挑战。

章首案例

1955 年，52 岁的奶昔搅拌机销售员雷·克罗克发现了理查德（Richard）和莫里斯·麦克唐纳（Maurice McDonald）拥有的 7 家连锁餐馆。克罗克认为，麦克唐纳兄弟的快餐理念完美地切合了美国日益增长的忙碌的、挤时间的和家庭导向的生活方式。他以 270 万美元收购了这家连锁店，接下来就是众人皆知的历史了。

麦当劳迅速发展成为世界上最大的快餐企业。其餐馆遍布全球，如今已超过 31 000 家。它们每天为 5 200 万顾客服务，年累计销售额近 600 亿美元。金黄色的双拱门是世界上最为人熟悉的标志之一。除了圣诞老人，世界上没有什么人物比麦当劳叔叔更广为人知。一位行业分析专家说："20 世纪 50 年代，通过使中产阶级家庭接受快餐，金黄色双拱门成了快餐厅的代表，假日酒店（Holiday Inn）成了路边汽车旅馆的代表，随后，山姆·沃尔顿（Sam Walton）成为折扣零售店的代表。"另一位行业分析专家说："麦当劳远不止是一家快餐连锁店，它还是一面反映美国人饮食习惯演进的文化镜子。"

不断变化的市场为麦当劳提供了营销机会，同时也带来了挑战。其实，就在这个 10 年的初期，曾经辉煌的金黄色双拱门已经稍显暗淡，该公司在努力应对消费者生活方式的变化。尽管麦当劳仍是美国顾客最多的快餐连锁企业，但其销售额增长大幅下跌，1997—2003 年间的市场份额也下降了 3 个百分点以上。2002 年，该公司出现了有史以来首次季度亏损。

市场发生了什么变化呢？在肥胖诉讼案和拿铁咖啡的时代，麦当劳似乎有点落伍了。消费者在寻求更新鲜、口感更好的食品和更高档的环境，所以麦当劳的市场份额正被称为"快速休闲"的餐厅抢占。新的竞争者，如 Panera Bread，Baja Fresh，Pret a Manger 和 Cosi，正在更加时尚的环境下提供更有新意的膳食。对那些忙碌的宁愿将食品买回家中享用的消费者，当地的超市甚至也提供了品类齐全的、备好的、即食的美味膳食。

美国人还在寻求更健康的饮食选择。快餐业的顾客们抱怨菜单上健康食品的选项太少，许多顾客出于对健康的考虑更少在快餐厅就餐。对于这些批评，作为市场领导者的麦当劳首当其冲。在一件诉讼案中，两位十几岁女孩的父母甚至指控麦当劳造成了其子女的肥胖，以及包括糖尿病在内的相关健康问题。

为了应对这些挑战，麦当劳在 2003 年年初宣布了一项扭转局面的计划——"制胜计划"（Plan to Win），以使公司与其市场相一致。该计划包括了以下创新：

回归根本——麦当劳开始重新关注那些使其成功的因素：始终如一的产品和可靠的服务。它将资金用于现有商店，提升服务速度，训练员工和监控餐馆，确保餐厅的明亮整洁。它还改变了餐馆的形象，采用干净、简单及更现代的室内设计和设施，如盆栽、无线互联网接入和播放新闻的平板电视。麦当劳承诺要做一个"永远年轻"的品牌。

不能打败他们，就加入他们——为了寻找新的途径，更好地与新生的快速休闲竞争者竞争，并扩大其顾客群，麦当劳尝试了新的餐厅理念。例如，它已经在 34 个国家新增了 1 000 多家 McCafé 店，提供真皮坐椅、知识丰富的员工、瓷杯装的咖啡，以及定制的饮品、松饼、糕点和美味三明治。顾客在享用更精致的餐点的时候，其年幼的儿女可以在旁享用开心乐园餐。

"这是我所吃和所做的，我就喜欢"——麦当劳已经开始了一项大型的多方面教育活动，帮助消费者更好地理解平衡和运动的生活方式的重要性。"这是我所吃和所做的，我就喜欢"的主题强调了适当的饮食和运动的重要性。该公司将营养、健康和运动领域的外部专家组成全球咨询委员会，

在菜单选项和品目中增加教育科普元素，以促进顾客身体健康。修理工麦当劳大叔的角色已经延伸为首席幸福官，是快乐、健美和孩子们健康的全球大使，激励和鼓舞全世界的孩子和家人吃得更好，同时保持运动。麦当劳还更新了它的网站，介绍如何养成平衡、运动的生活方式。作为全球第一餐饮连锁的麦当劳，上年开始在包装上印制营养信息。尽管吹毛求疵的批评者认为麦当劳的行为值得推敲，但仍对此称赞有加。

改善食品——麦当劳已经在菜单上增加了更多的选择和品目。例如，它加入了一个成人版的"去运动吧！开心乐园餐"，其特色是一份顶级沙拉和一瓶 Dasani 纯净水，以及一个通过跟踪日常步行测量身体运动量的"计步器"。它现在还推出了由白肉制成的麦香鸡（Chicken McNugget）、鸡胸肉条（Chicken Selects）、低脂牛奶和多种沙拉，如由涂有香草酸奶的苹果切片和蜜饯核桃制成的水果核桃沙拉。在推出该沙拉的短短一年内，麦当劳就成为世界上最大的沙拉销售者，到目前为止它已经售出了超过 51 600 万份沙拉。

麦当劳为适应不断变化的营销环境而做的这些努力成效显著。不论从哪方面看，这个快餐巨人现在又恢复了昔日的辉煌。该公司的销售额和利润增长十分稳定，甚至令人吃惊。自制胜计划宣布后，麦当劳的销售额增长了 42%，利润也增长了 3 倍。如今这个快餐巨人占据了近 1/2 的美国汉堡包市场，是汉堡王或温迪汉堡的 3 倍。顾客和股东们似乎都在哼着它易记的广告词："我就喜欢。"

麦当劳知道公司须随着营销环境的变化而变化。公司 CEO 詹姆斯·斯金纳（James Skinner）说："我们不断学习，不断变化，我们认为我们已经破译了成功的密码。为满足顾客变化的需求，我们在不断变化。"[1]

营销者须善于与顾客、企业内部人员和外部伙伴建立关系。为了有效地做到这些，他们须理解与这些关系相关的主要环境因素。企业的**营销环境**（marketing environment）由在企业营销活动之外，但又会影响其营销管理层与目标顾客建立和维持成功关系的参与者和因素构成。像麦当劳这样的成功企业知道，不断地观察和适应变化的环境非常重要。

与公司内其他人群相比，营销者须更密切地跟踪环境趋势以发现机会。组织中所有的管理者都需观察外部环境，但营销者却具备两项特殊的能力。他们拥有用于收集营销环境信息的规范方法（营销调研和营销情报）；在顾客和竞争者环境上花费更多的时间。通过仔细研究环境，营销者能调整其战略以应对新的市场挑战和机会。

营销环境由微观环境和宏观环境组成。**微观环境**（microenvironment）由与企业紧密相关，并对其服务顾客（其他企业、供应商、营销中间商、顾客市场、竞争者和公众）的能力产生影响的因素构成。**宏观环境**（macroenvironment）由影响人口特征、经济、自然、科技、政治和文化等关乎整体的社会因素构成。本章首先考察企业的微观环境。

企业的微观环境

营销管理的职责是通过创造顾客价值和满意与顾客建立关系。营销经理无法单独完成这一切。图 3—1 描述了微观环境中的主要因素。成功的营销需要与共同构成企业价值传递网络的企业内其他部门、供应商、营销中间商、顾客、竞争者和各种公众

建立关系。

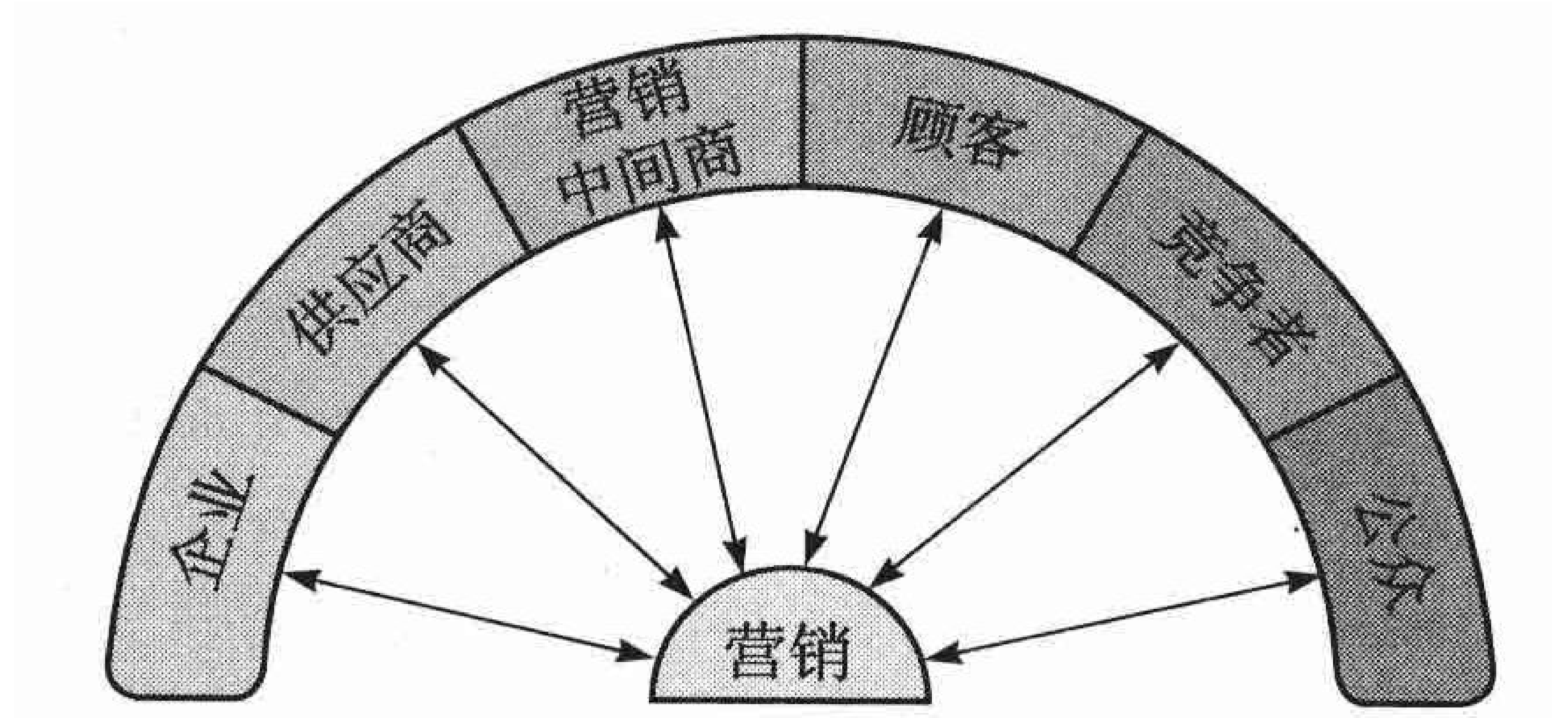


图 3—1 微观环境因素

企业

在设计营销计划的过程中，营销管理要考虑企业其他人群，如高级管理层、财务、研发、采购、运营和会计。所有的这些相互关联的群体构成了内部环境。高级管理层设定企业使命、目标、整体战略和政策。营销经理以高级管理层制定的战略和规划为指导制定决策。正如第 2 章所讨论的，营销经理须与企业其他部门紧密合作，其他部门会对营销部门的计划和行动产生影响。而在营销观念下，所有这些职能部门都须“考虑消费者”。它们应通力合作以提供优越的顾客价值和关系。

供应商

供应商是企业顾客价值传递系统的重要一环，它们为企业提供生产产品和服务所需的资源。供应商问题对营销的影响重大。营销经理须关注供给物的可获得性：供应短缺或延迟、员工罢工以及其他可能在短期内减少销售额和在长期内破坏顾客满意的事件。营销经理还应关注关键投入要素的价格趋势，因供应成本上升导致的价格上升，会降低企业的销量。

现今，多数营销者将供应商视为创造和传递顾客价值的伙伴。沃尔玛竭力与其供应商合作。例如，它帮助供应商在商店进行新产品测试；其供应商发展部出版了《供应商申请指导》，维护供应商专用网站，帮助供应商了解沃尔玛复杂的采购过程。一位供应商主管说过：“沃尔玛很挑剔，要求很高，但它也会帮助你走向成功。”[2] 沃尔玛知道，好的伙伴关系管理将实现它与供应商的共赢，并最终帮助顾客获得成功。

营销中间商

营销中间商（marketing intermediaries）帮助企业完成促销、销售，将产品分销至最终顾客。这里包括经销商、实体分销企业、营销服务机构和财务中介。经销商是帮助企业发现顾客或与顾客达成交易的分销渠道企业，包括购买和转售商品的批发商和零售商。选择代理商并与之合作并不容易。制造商不再是只能挑选小型、独立的经销商，它们如今面临着大型的且仍在不断壮大的经销商组织，如沃尔玛、塔吉特、家得宝、好市多（Costco）和百思买。这些企业往往拥有足以规定成交条款甚至将较小的制造商撵出市场的势力。

实体分销企业帮助企业实现产品从起点至终点的储存和运输。在与仓库和运输企

业的合作中，企业须决定储存和运送产品的最佳方式，以及成本、运送速度和安全等平衡因素。营销服务机构由帮助企业选择目标市场，并向正确的市场促销产品的营销调研企业、广告机构、媒体公司和营销咨询企业组成。财务中介包括帮助达成金融交易，或为与购买或销售产品相关的风险承保的银行、信用公司、保险公司等企业。

与供应商类似，营销中间商也是企业价值传递系统的一个重要组成部分。企业在创造令人满意的顾客关系的探索中，不仅要使其自身绩效最优，还须与营销中间商有效合作，以使整个系统的绩效最优。

因此，今天的营销者认识到了与中间商伙伴式合作的重要性，而不是简单地将其作为销售产品的渠道。例如，可口可乐公司成为快餐连锁企业如麦当劳、温迪汉堡或赛百味（Subway）的独家饮料供应商时，它提供的不仅仅是软饮料，还包括强大的营销支持。

> 可口可乐公司派出了善于弄清楚各零售伙伴业务出色之处的跨部门团队。通过对饮料消费者的大量调研，并与同伴分享这些发现，它按邮递区号对美国各地区进行人口特征分析，帮助伙伴们决定其销售区域内哪些可口可乐品牌更受欢迎。可口可乐公司甚至研究得来速（drivethrough）① 的菜单，以更好地了解是哪些布局、字体、纸张大小、颜色和视觉特效导致了消费者购买更多的食品和饮料。可口可乐食品服务集团在这些分析的基础上开发营销方案和促销工具，以帮助零售伙伴提高饮料销售额和利润。例如，它最近制定了可口可乐"Ponle Mas Sabor Con 计划"，帮助零售伙伴充分利用发展迅速的西班牙裔市场的机会。可口可乐食品服务集团的网站 www.CokeSolutions.com，向零售商提供信息、业务解决方案和促销建议。这些紧密的合作努力使可口可乐保持了美国软饮料市场上遥遥领先的领袖地位。[3]

顾客

企业需要仔细研究五种类型的顾客市场。消费者市场由出于个人消费目的而购买产品和服务的个人和家庭构成。企业市场为进一步的加工和生产而购买产品和服务。经销商市场购买产品和服务的目的是通过转售获取利润。政府市场由以提供公共服务或将产品和服务转交给所需的其他人为目的而购买产品和服务的政府机构组成。最后，国际市场由其他国家的购买者构成，包括消费者、生产者、经销商和政府。销售者应对各类市场的特征仔细研究。

竞争者

营销观念认为，要想成功，企业须比竞争者提供更高的顾客价值和满意，因此，营销者不能只是简单地考虑目标消费者的需求，他们还需在消费者心中采取针对竞争者的产品定位，以取得战略优势。

单一的营销竞争战略不可能适用于所有企业，各企业应结合自身规模及相对于竞争者而言在行业中的位置制定竞争战略。在行业中居主导地位的大企业可采用小企业

① 得来速（音译自 drive-through 或 drive-thru）是一种商业服务，常见于餐厅，顾客可以留在车内获得服务。——译者注

无力承担的战略。但仅仅规模大还不够，大企业的战略有得必有失，而小企业可以开发比大企业回报率更高的战略。

公众

企业的营销环境还包括各种公众。**公众**（public）是对组织实现其目标具有实际或潜在利益或影响的任何群体。公众可以分为七类：

- 金融公众，影响企业获取资金的能力。企业的主要金融公众包括银行、投资公司和股东。
- 媒体公众，发布新闻、专题节目和社论式评论，包括报纸、杂志、广播电台和电视台。
- 政府公众，管理层须重视政府的发展。营销者须经常就产品安全、广告真实性和其他事宜向企业的律师咨询。
- 市民公众，企业的营销决策可能会受到消费者机构、环保群体、少数族裔群体和其他群体的质疑。企业的公关部门应帮助其与消费者和市民群体保持联系。
- 当地公众，包括邻居和社区机构。大企业通常会派遣社区关系专员处理社区问题、参加会议、回答提问，并促成有价值的事件。
- 一般公众，企业须关注一般公众对其产品和活动的态度。企业的公众形象会影响他们的购买。
- 内部公众，包括员工、管理者、志愿者和董事会。大企业通过简报和其他途径告知并激励其内部公众。当员工对企业感到满意时，该正面态度会溢出并感染外部公众。

企业可针对这些主要公众和顾客市场制定营销计划。如果企业想从某特定公众那里得到特定的反应，如声誉、赞誉、捐赠时间或金钱，须设计足以产生合意反应吸引力的提供物。

企业的宏观环境

企业和所有其他市场参与者都在一个更大的、给企业带来机会和挑战的宏观环境中从事经营活动。图3—2描述了企业宏观环境的六种主要因素。本章余下的内容将考察这些因素并展示它们是如何影响营销计划的。

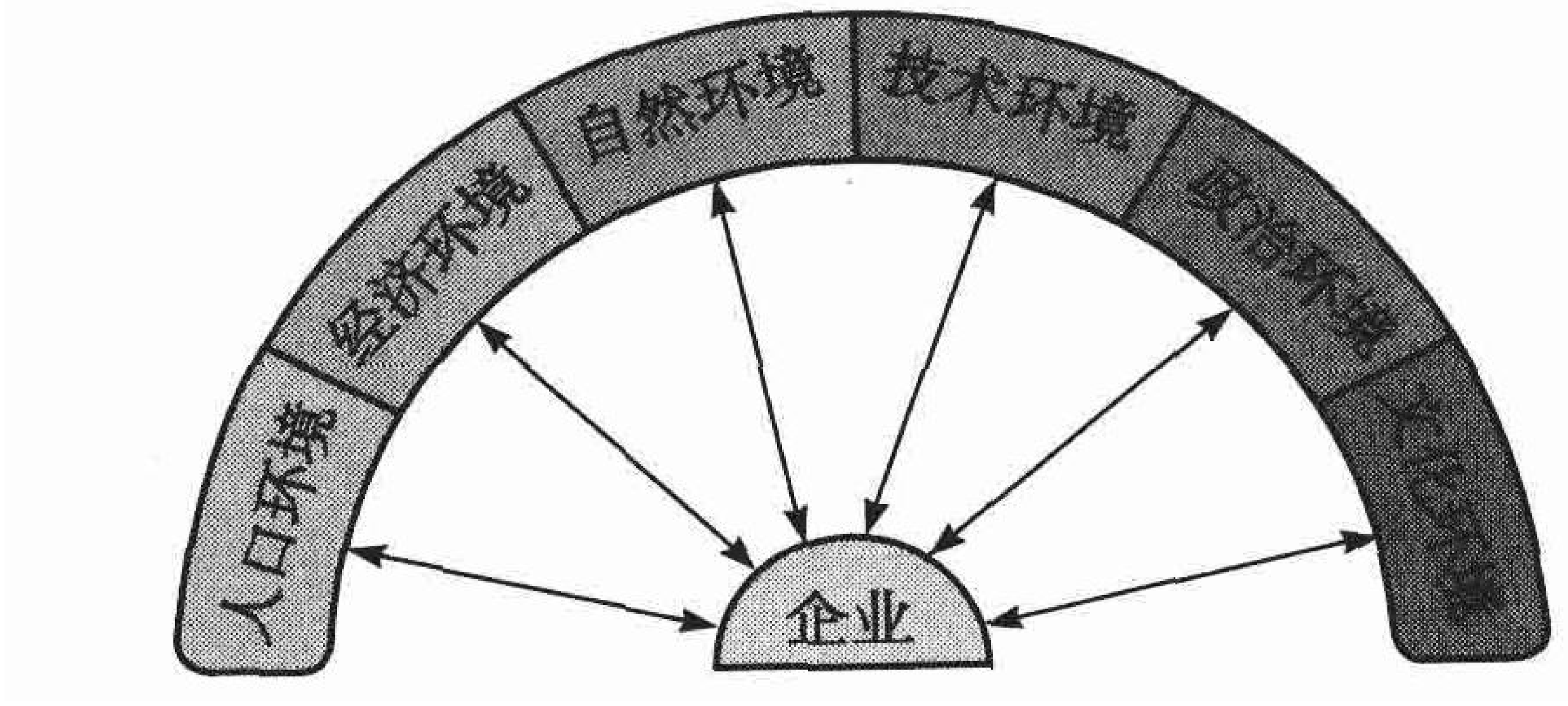


图3—2　企业主要的宏观环境因素

人口环境

人口统计（demography）是根据规模、密度、地区、年龄、性别、种族、职业和其他统计量对人类群体的研究。营销者对人口环境很感兴趣，因其涉及人和由人构成的市场。世界人口正呈爆炸式增长，目前数量已超过 66 亿，预计 2030 年将增至 81 亿。[4]数量巨大又高度异质的世界人口既提供了机会又带来了挑战。

世界人口环境的变化对企业影响重大。以中国为例：25 年前，为了遏制呈火箭式增长的人口数量，中国政府通过了计划生育政策。结果这些被称为“小皇帝和小皇后”的中国孩子备受重视，生活奢侈，养成了“六兜综合征”（six-pocket syndrome）①，即六位大人（父母和对其宠爱有加的爷爷、奶奶、外公、外婆）对独生子女的各种购买冲动都尽量满足。

从儿童产品到金融服务、饭店和奢侈品，这些小到初生婴儿、大到 25 岁左右成人的小皇帝们对市场产生了全方位的影响。独生子女的父母将其约 40%的收入都花在了视若珍宝的孩子身上，这为儿童教育产品创造了巨大的市场机会。例如，时代华纳公司（Time Warner）以中国儿童为目标市场，向其提供一种名为英语时光（English Time）的互动语言课程，包括 200 节课和 40 张 CD 光盘，孩子学完该课程需要花费长达 4 年的时间。课程售价 3 300 美元，比许多中国父母的年收入还高。[5]

而在此年龄范围的另一端，星巴克以那些年纪较大的小皇帝为目标市场，将自己定位为一种非正式且氛围轻松的新型约会场所。[6]

> 中国的计划生育政策产生了同时受到父辈和祖辈们宠爱的一代人，他们的购买毫无节制。这些年轻人不再相信传统的中国式集体目标而信奉个性化。星巴克大中华区总裁说：“他们眼中的世界是高度异质的，他们从未经历过我们这代人的困苦。”他说星巴克与他们一起进步，向其提供定制的饮料、个性化的服务和原创音乐。

有趣的是，计划生育政策正在产生中国人口特征的另一个重大变化——高速增长的老龄化人口。有人视其为“人口地震”，他们预计到 2024 年，58%的中国人口将超过 40 岁。而因为计划生育政策，近 75%的中国家庭将没有孩子，原因可能是他们放弃生育，也可能是孩子开始独自生活，结果是一个需要更多自我依赖的老龄化社会，这将导致服务市场的巨大增长，例如老人教育、休闲俱乐部和养老院。[7]

因此，营销者要紧密跟踪国内外市场的人口趋势和发展，跟踪变化的年龄和家庭结构、地域性人口迁移、教育特征和人口差异性。在此，本章仅讨论美国最重要的人口趋势。

人口年龄结构变化

2007 年美国人口超过 30 200 万，并将于 2030 年达到 36 400 万。[8]美国最重要的人口趋势是人口年龄结构的变化。美国人口包括几个世代群。本章在此仅讨论三个最大的群体（婴儿潮世代、X 世代和千禧世代），以及它们对今天企业营销战略的影响。

---

① “六兜综合征”指一个孩子多重开销的现象。——译者注

婴儿潮世代。婴儿潮世代（baby boomers）是指第二次世界大战后到1964年之前的婴儿潮时期出生的7 800万人。若干年后，婴儿潮世代已经成为构成营销环境最重要的力量之一。今天，婴儿潮世代占人口的30%左右，每年花费约2.3万亿美元，并持有全国金融资产的3/4。[9]

最年轻的婴儿潮世代已年近45岁，年纪大的可达到60岁。这些逐渐成熟的一代人正重新思考其工作的目的与价值、责任和关系。随着他们达到收入和花费的双顶峰，他们构成了金融服务、购置新房和房屋装修、旅游和娱乐、外出就餐、健康和健身等几乎所有产品的可盈利市场。

认为婴儿潮世代老了并变得迟钝了是错误的。事实上，他们每年都花费30亿美元购买抗衰老产品和服务。和先前那代人不同，他们喜欢更晚退休和退休后继续工作。他们不但不认为自己正退出市场，还认为他们正进入新的生活阶段。以下是一项观察[10]：

> 婴儿潮世代因变化和学习新事物而蓬勃发展。他们的成长没有伴随互联网，但其准备上网安排假期和寻找特价商品；他们伴随着电视机长大，同时喜欢数字录像设备（TiVo）和录像机（VCR）等其他可避开商业广告的高科技产品。他们或许不喜欢说唱音乐，但会与其子女用同样的苹果音乐播放器（iPod）听他们自己的音乐。越是年迈的婴儿潮世代，他们的行为看上去越年轻……他们视退休为人生的另一个阶段而不是终点。

丰田公司认识到了这些变化中的婴儿潮世代的生活阶段。以空巢期婴儿潮世代为受众的丰田汉兰达汽车（Highlander）的广告宣传语是"为了你们新获得的自由"。与此类似，Curves健身中心将除摇椅上的老奶奶之外的老年妇女作为其目标市场。专家说："Curve的年老常客要变得强壮和健康，但又不想去Gold's Gym健身中心，不愿和身穿紧身衣、身材如芭比娃娃般的年轻人站在一起。"[11]类似的还有化妆品品牌，如多芬、欧莱雅、封面女郎和玉兰油，它们启用50～60岁的代言模特如黛安娜·基顿（Diane Keaton）和克里斯蒂·布林克利（Christie Brinkley），以吸引婴儿潮世代的女性。它们还针对那些年老的从未尝试抵抗衰老过程的自信消费者使用理性的、有抱负的诉求。联合利华的多芬Pro-Age品牌的一位营销者说，"婴儿潮世代说，'我在变老，但我将以一种体面的、仍然自我的方式生活。'"[12]

或许没有哪个行业比金融行业更积极地将婴儿潮世代作为目标市场。这些年老的婴儿潮世代将在几年内将其总量约30万亿美元的退休养老金和其他存款进行新投资。他们还会从其父辈那里继承8万亿美元的遗产。因此，他们将在资金管理方面需要大量帮助。Ameriprise Financial的一位营销者解释道："这不仅关乎你的资金，更关乎你将在退休后的30～40年里以何种新面貌重新生活。"该公司的一则广告向退休的婴儿潮世代承诺，公司将"帮你展望你在人生的下一阶段到底想做什么"[13]（参见营销实践）。

X世代。紧接着婴儿潮的是在1965—1976年低生育率时期出生的约4 900万的一代人。作家道格拉斯·库普兰（Douglas Coupland）称他们为**X世代**（generation X），因为他们生活在婴儿潮世代的影子下，而且缺乏明显的独特个性。也有人称他们为"小婴儿潮"或"中间世代"（居于年长的婴儿潮世代和更晚的千禧世代之间）。

X世代的特点与其所处的时代和经历密不可分。父母离婚率增加和大部分母亲都参加工作使其成为第一代钥匙儿童。在经济衰退和公司规模缩小的时代下成长，

他们形成了更为谨慎的经济展望。他们关心环境并对履行社会责任的企业态度友好。他们追求成功，但不太功利；他们珍惜经历而不是获得。他们是谨慎的浪漫主义者，想要更好的生活品质，对工作满意更感兴趣，而不愿意为晋升牺牲个人幸福与成长。对多达 3 000 万人的 X 世代而言，父母和家庭是最重要的，而职业是第二位的。[14]

X 世代比较多疑。一位营销者说："对 X 世代营销很难。口碑异常重要，你无法告诉他们你有多好，他们对只说好话的宣传册毫无兴趣，并过滤掉它们。"另一位营销者赞同道："该群体 63%的人在考虑一项购买之前，会仔细研究该产品。他们还创建了大量的用以交流信息的社区。尽管他们连手都没握过，但信息交流却备受信任，甚至比任何营销宣传的影响力都大。"[15]

营销实践

Ameriprise Financial：仍是个婴儿潮世代市场

作为美国历史上最大的人口膨胀时代的产物，婴儿潮世代素来是众多行业的热门市场。现在，婴儿潮一代将迈入其收入最高的年纪并迎来退休。他们对金融服务行业是大好良机。其实，Ameriprise Financial 是一个历史悠久的企业（以前叫美国运通财务顾问公司），采用了一个新的品牌名称和全新的开始，将未来押在了婴儿潮世代上。其定位的基石是通过"梦想>计划>追逐"财务规划方法，帮助正在变老的婴儿潮一代准备退休前和退休后的生活。

婴儿潮世代构成了一个巨大的、正在形成中的金融服务市场。Ameriprise Financial 估计美国 4 100 万富裕和大众富裕①家庭所持有的可供投资资产额超过 19 万亿美元。这些富裕家庭中一半以上是以婴儿潮世代为核心的。此外，第一批婴儿潮一代现在已 60 多岁了，将开创一个可能持续 20 年以上的退休淘金热。当最后一批婴儿潮者在 2029 年达到 65 岁时，婴儿潮一代将控制全国可自由支配收入的 40%以上。这段时间及其以后，婴儿潮一代需要大量的金融计划帮助。

所以，尽管某些行业的营销者正关注着较年轻的千禧世代，但年纪越来越大的婴儿潮一代却构成了 Ameriprise Financial 和其他金融服务企业的主要收益。一位专家称："对于金融服务行业而言，今天是婴儿潮一代的时代。"

但 Ameriprise Financial 知道，婴儿潮一代和前面说到的即将退休的人有很大区别，而且与他们建立关系须深知哪些事情能激起他们的兴趣。老态龙钟、身穿不搭配的法兰绒衣服、为孙辈们倒柠檬汽水的老糊涂形象无法引起今天婴儿潮一代的共鸣。他们并不认为自己越来越老了，也不认为他们即将退休，而认为只是换挡和开辟一条新路。婴儿潮一代需要的不仅仅是资金管理，还要帮助他们规划和实现人生的下一阶段。该公司的 CEO 说：对 Ameriprise Financial 而言，"所有的一切从对顾客梦想的理解开始"，但"该梦想绝不是退休"。

为更好地理解这些退休者的梦想，Ameriprise Financial 与婴儿潮世代专家合作，共同实施了一项大规模的"新退休心境"研究。研究发现，可将退休划分为五个不同阶段，

① 大众富裕（mass-affluent）常用以形容大众市场中的高端人群，主要用于金融服务行业，通常指流动金融资产为 100 000～1 000 000 美元的人。——译者注

如想象阶段（退休前的6～15年，此时人们想象着他们心目中的退休生活）和解放阶段（退休后的第一年，人们开始再次和家庭、所追求的爱好和旅游联系起来，开始新的事业）。另一项重要发现是人们要求财务顾问能理解他们，这一点和他们的投资收益一样重要。

基于这些发现，Ameriprise Financial开发了一本《梦想书》指南，旨在帮助婴儿潮者探索其退休梦想并为退休制定生活战略。这是一本“关于将由你谱写退休生活的最佳图书，将助你实现你所梦想的退休生活”。《梦想书》指南成了“梦想>计划>追逐”财务规划方法的第一步，来自Ameriprise Financial的超过12 500名个人顾问通过这本书与顾客建立了长期关系。至今，该公司出版的大众规划指南已超过100万本。

Ameriprise Financial还将“新退休心境”研究成果用于构思“梦想没有退休”广告活动。这个新活动回避了典型的、让人害怕的广告语“你准备好退休了吗?”，反而聚焦于退休的积极、鼓舞的方面：接下来的是什么。该广告活动的第一阶段以20世纪60年代的偶像丹尼斯·霍珀（Dennis Hopper）为代表，他是一位婴儿潮时期反传统文化经典力作如《逍遥骑士》(*Easy Rider*) 中的明星。已经70多岁的霍珀并不属于婴儿潮一代。但婴儿潮者视他为年长的哥哥，一个活的真实且按自己意愿生活的人。

在广告中，霍珀清楚地说道：在没有完成雄心勃勃的退休任务前，如建一条小船或设计一个环保新家，退休意味着什么。一片黄色雏菊花中树立的一则广告引起了正好住在这里的“和平与爱情”（flower-power）① 婴儿潮者的注意。富有激情的霍珀在镜头前说道：“有的人认为梦想像娇嫩的小花。大错特错！梦想威力无比。梦想使你敢说‘在我64岁时，我将开始一项新的事业。我要拍我自己的电影’。‘和平与爱情’已逝，现在是你的梦想。”

在另一则广告中，霍珀站在宽广的白沙滩上朗读一本字典。他吟诵着：“撤销、离开和消失——这就是字典对退休的定义。”接着他把字典扔在一旁，继续说道：“时间将重新定义！你们这代人并不一定变成宾果之夜。其实，你可以彻底改变你的退休生活。我只是没看见你在玩推圆盘游戏，你明白我的意思吗？梦想就是——他们并没有退休！”所有这些广告都利用一把20世纪60年代风格的红椅子作为视觉符号。它是符号化了的婴儿潮者退休梦的发射台，它是一把“非摇摆式椅子”。

聚焦婴儿潮一代的广告通过恰当的信息有效接触恰当的目标市场。尽管普通受众对它们的评价不高，但这些广告的效果却很好。半数的目标群体很喜欢或比较喜欢这些广告，79%的人认为其非常有效或比较有效（若它们都是不错的广告，那这两个数字都是很好的）。或许更为重要的是，由于这些广告，Ameriprise Financial品牌这个新面孔仅在8个月内就取得了超过40%的知名度。而且在广告开始后的第一年里，该公司就取得了销售额和利润的两位数增长。Ameriprise Financial的首席营销官说：“我们知道，这些广告正在引起共鸣。”

一位行业分析家认为：“Ameriprise Financial在使自己成为最大的金融服务提供商的道路上走得不错，它为即将退休的婴儿潮世代服务，这是一个沉睡的巨人。”但在它为婴儿潮世代服务时，这个巨人开始觉醒。它正与200余万顾客面对面地展开工作，“让成百上千万的梦想步入正轨，一次实现一个梦想”。正如一则广告所承诺的，“你梦想退休后做

① “和平与爱情”是20世纪60年代晚期和70年代早期嬉皮士的口号，它根植于反对越南战争，是非暴力思想的象征。嬉皮士们身穿花衣服，并在头上插上花。据说这一表现方式由美国诗人艾伦·金斯伯格（Allen Ginsberg）于1965年开创。——译者注

些什么呢？或许你想再上学读书，开始一份新的职业，参观西班牙，玩高尔夫，又或者你还不很清楚……Ameriprise Financial 将帮助你预想你在人生下一阶段到底想要做些什么……并制定一项助你实现梦想的计划”。

资料来源：Quotes and other information from Laura Petrecca, "More Marketers Target Boomers' Eyes, Wallets," *USA Today*, February 26, 2007; "New Evolution of Ameriprise Financial Advertising Emphasizes That 'Dreams Don't Retire,'" September 7, 2006, accessed at www.ameriprise.com; Jack Willoughby, "Ameriprise Comes Alive," *Wall Street Journal*, August 27, 2006; Claudia H. Deutsch, "Not Getting Older, Just More Scrutinized," *New York Times*, October 11, 2006, accessed at www.nyt.com; Lisa Shidler, "Baby Boomers Are Tough Customers," *Investment News*, March 12, 2007, p. 28; and annual reports and various pages at www.ameriprise.com, accessed September 2007.

曾被标榜为“MTV世代”和都市浪人、穿肚脐环的人也开始苦寻低薪工作了。X世代已经长大了，并正在转变。他们接受了婴儿潮世代的生活方式、文化和唯物价值观。他们每年购买力近1.4万亿美元。如此巨大的潜力导致许多企业将目光投向X世代，并视其为重要的目标细分市场。例如，凯悦（Hyatt）酒店将在短期内新开一家定位于X世代商务旅客的安达兹（Andaz）国际连锁酒店。[16]

凯悦将安达兹定位为谦逊的高档酒店，为那些寻求新式、简单、省时和没有噱头的奢侈的顾客提供服务。安达兹坚持将其定位于逐渐成熟的X世代市场。X世代正从其20世纪的青少年一代迅速演变为商务旅行的主要细分市场。与其他规模较大的人口细分市场类似，他们也需要有别于其父辈（婴儿潮世代）所惠顾的品牌。众所周知，他们不喜欢一般的全球品牌，反而喜欢寻找当地的特产和体验。X世代的父辈们可能喜欢那些从阿姆斯特丹到苏黎世始终提供标准浴室的酒店，而他们却喜欢当地酒店的特色。安达兹将尝试通过允许各酒店自理以提供不同设计和提供物的方式来为他们服务。实际上，单词“安达兹”的释义就是个性化的风格。安达兹还通过提供有机食物和环保健康的运营为X世代市场服务。美国第一家安达兹酒店将于纽约市的华尔街开业。凯悦将该新酒店宣传为“奢侈生活方式的品牌”，即“表达个性化和在随意但优雅的环境中的个人独立。它提供当地的特色、创新的设计和轻松的氛围，以及真诚、周到和人性化的服务”。

千禧世代。婴儿潮世代和X世代的地位终将被**千禧世代**（millennials）（也叫Y世代或回声潮世代）所取代。在1977—2000年间出生的婴儿数量已达到8 300万，远多于X世代的数量，甚至比婴儿潮细分市场还要大。该群体包括几个年龄段：吞世代（8～12岁）、青少年（13～18岁）和年轻人（20岁左右）。年纪较小的千禧世代才刚刚开始施展他们的购买力；年纪较大的现在刚大学毕业并步入职场，收入和支出明显增多。千禧世代是一个异质性群体。尽管80%的婴儿潮世代是白人，但45%的千禧世代将自己描述为某种有别于白人的种族。[17]

千禧世代共有的一点是他们都非常熟练和乐于使用电脑、数码技术和互联网。一位专家说：“X世代花大量时间看电视，而千禧世代却总在‘线上’。他们是所有能想到的沟通方式的消费者，如电视、广播、手机、互联网和视频游戏，而且往往是同时消费。”[18]以下是一个千禧世代的典型特点[19]：

鲍尔州立大学（Ball State University）21岁的大三学生亨特每天的生活都从笔记本电脑开始。每天早上，首先将日程安排表下载到其苹果（Mac）Power-

book 笔记本电脑上。这台电脑，还有苹果音乐播放器和手机都是随身携带的必需品。亨特是精通电脑网络的大学生中的一个典型。他可以用手机登录社交网站 Facebook；在有无线网络的校园里收发电子邮件和即时消息；将音乐下载至笔记本电脑和苹果播放器中，并利用由大学提供的 2 000 兆字节的光驱将这些文件和歌曲做成数码作品集。“科技是我的第二天性，”他说，“我甚至都不知道我何时用到或者没有用到科技。科技是我生命的一部分。”亨特并不是一位科技高手，他只是一个“数字土著”——一个用以描述千禧世代的词，即在充满了计算机、手机、有线电视和在线社交网络的世界中成长的第一代人。

千禧世代细分市场是一个巨大且诱人的市场。而要有效地接触这些信息饱和的细分市场需要创新的营销方式。例如，汽车行业正积极地将这新一代的汽车购买者作为其目标市场。到 2010 年，千禧世代将购买美国市场上 1/4 的新车。丰田公司甚至创造了一个定位于千禧世代的全新品牌——Scion，并采用了新的营销方法。[20]

Scion 的成功取决于对新千禧世代的理解——这一代人需要真实、节省时间和为他们量身定做的产品。所以，丰田公司将 Scion 定位于“个性化”。它吸引的是改装车新型青年文化俱乐部和豪华汽车（如大受欢迎的宝马 Mini Cooper）的年轻爱好者，他们希望完全定制自己的汽车。Scion 提供了多种选择，让他们有足够的自我表现空间。Scion 的一位营销主管谈到，这辆神气的小车就是“一块空白的帆布，顾客可以将车打造成他们喜欢的任何样子”。

丰田公司与千禧世代的沟通没有采用传统的营销方法，而主要是制造娱乐活动。年轻的 Scion 营销团队举办了“ride-and-drive”活动，并随即抽奖试驾。它将宣传广告置于非传统出版物如 *Urb* 和 *Tokion*①上，从说唱夜总会和都市酒吧到图书馆草坪都是其举办活动的场所。当然，Scion 在千禧世代喜欢并常去的所有数字媒介上也有大量宣传，如 YouTube 网站的视频、聚友网、盖亚在线和 Whyville② 等社交网站的手机短信。Scion 的营销主管说：“我们在接触这些较年轻的购买者时绝不能说‘买这辆车吧’。”由于创新性的定位和营销，现在丰田 Scion 汽车的年销量约为 170 000 辆，几乎是起初目标的 3 倍。最重要的是，Scion 为丰田家族带来了新一代的购买者。

世代营销。营销者是否需要为各世代创造不同的产品和营销方案呢？一些专家建议营销者在放弃某世代转向为另一世代制造富有吸引力的产品或信息时需特别谨慎；其他专家则提醒，每个世代都涵盖了几十年的时间和不同的社会经济发展水平。例如，营销者常将婴儿潮世代分为三个更小的群体（前期婴儿潮世代、中期婴儿潮世代和晚期婴儿潮世代），每一组都有自己的信念和行为。与之类似，他们也将千禧世代分为吞世代、青少年和年轻人。

因此，营销者需在各群体内构建更精细的年龄特征细分市场。更重要的是，根据生活方式、生命阶段，及在购买产品中寻求共同价值观细分或许比按年龄细分更有效。本书将在第 6 章讨论其他更多的划分细分市场的方法。

---

① *Urb* 是由雷蒙德·罗克（Raymond Roker）于 1990 年在加利福尼亚州洛杉矶市创立的月刊，内容主要是电子音乐、说唱和都市生活方式与文化。*Tokion* 是在纽约市出版的关于艺术、时尚、音乐和电影的杂志，它分为美国版和日本版。——译者注

② 聚友网和盖亚在线都是交友网站；Whyville 是 13 岁以下青少年和儿童常去的教育性网站，学习内容涉及科学、商学、艺术和地理等。——译者注

美国家庭的变化

“传统家庭”由丈夫、妻子和子女（有时还包括祖父母）组成。美国过去理想的两个孩子和两辆汽车的郊区家庭最近已开始减少。

今天的美国，有孩子的结婚夫妇只占全国 11 400 万家庭的 23%；没有孩子的夫妇占 29%；而单亲家庭占 16%。非家庭住户（单身住户或者成年同性或异性间的合租）占了整整 32%。[21]

越来越多的人离婚或分居、不结婚、晚婚，或者结婚但不打算生孩子。营销者须重视非传统家庭的特殊需要，因为现在他们的增长速度要快于传统家庭。而各群体都有其独特的需要和购买习惯。

就业女性的数量也在大幅增长，从 20 世纪 50 年代末占全美劳动力 40%增至今天的 59%。丈夫和妻子都工作的家庭占全部家庭的 57%。与此同时，越来越多的男性在家带孩子做家务，而妻子外出工作。据统计，待在家中的父亲数量自 1994 年已增加了 18%。[22]

许多职场女性关心孩子的日间照料，并购买更多的职业女装、金融服务和方便食品与服务。例如，美国第一网络杂货商 Peapod。工作繁忙的父母们利用 Peapod 在网上购买所需的杂货，而不去杂货店挤车和排队结账。Peapod 提供超过 10 000 种杂货产品并送货上门。公司说：“我们将大量食品送上门，这帮助解决了今天忙碌的生活方式。”Peapod 今年完成了它的第 1 000 万份订单。更重要的是，这说明它为其忙碌的顾客省去了花在去杂货商店途中的约 1 000 万小时。[23]

地域性人口迁移

当今的一个特点是大量的国内和国际性人口迁移。例如，美国人是一个喜好搬迁的民族，每年都有约 14%的美国居民搬家。在过去 20 年里，美国人不断向阳光地带的各州迁移。西部和南部的人口增加了，而中西部和东北部各州人口在减少。[24]人口的迁移引起了营销者的关注，因为不同地区的人购买也不同。例如，调研显示，西雅图市的人均牙刷购买量要比美国其他地区多；盐湖城的人均糖果消费要多于其他地区；迈阿密人会喝更多的李子汁。

美国人持续了长达一个多世纪的从农村向城市的迁移，而 20 世纪 50 年代，他们又大规模地从城市搬往郊区，这种迁移至今仍在继续。越来越多的美国人搬向“小都市地区”，即远离拥挤大城市的小城市。从农村和郊区搬来的流动人口为城市地区带来了诸多好处，如工作、餐馆、娱乐和社区机构；而人口拥挤、交通堵塞、高犯罪率和高不动产税在城市化程度高的地区已经习以为常。[25]

人口居住地的迁移还带来了工作地点的变化。例如，向小都市和城郊地区的迁移造成了“远程办公”者（在家或远程办公室通过电话、传真或互联网办公的人）的数量迅速增加。该趋势转而创造了一个蓬勃发展的自由办公（small office/home office, SOHO）市场。如今，约 10%的员工通过电脑、手机、传真机、掌上电脑和快速互联网接入等电子设备在家办公。近期的一项研究估计，有 200 万家美国企业采用了某种类型的远程办公方案。[26]

许多营销者正积极开发盈利性自由办公市场中的家庭办公细分市场。例如，维萨公司制作了定位于家庭办公者的广告。美国联邦快递公司的金考快印公司（Kinko's）就是一家定位于自由办公顾客的自助复印店，它就像是住所旁设施齐全的办公室。人们可以在那里完成任何办公工作：复印、收发传真、在电脑上使用各种软件、访问互

联网、购买办公用品及其他打印用品、运送包裹，甚至租用会议室或召开远程会议。金考快印在广告中告诉小企业和家庭办公顾客："我们为您的业务需求提供整体解决方案，比你考虑的还要周到。"

教育程度更高、更多白领和更专业化的人口

美国人的受教育程度更高了。例如，2004 年，25 岁以上的美国人中有 86%是高中毕业，28%是大学毕业；而在 1980 年，分别只有 69%和 17%。而且，即将毕业的这届高中生中近 2/3 已被大学录取。[27]受教育人口数量的增长会增加对优质产品、图书、杂志、旅行、个人电脑和网络服务的需求。

劳动者变得更白领。1950—1985 年，白领员工的比例从 41%增至 54%，而蓝领员工比例从 47%降至 33%，其中服务人员从 12%增至 14%。1983—1999 年，管理者和专家占劳动者的比例由 23%增至 30%以上。如今，岗位数量增幅最大的是专业人员，最小的是制造业工人。2004—2014 年，专业人员的数量有望增加 21%，而制造业工人的数量可能减少 5%。[28]

异质性增加

各国的种族和民族构成不同。日本是一个极端，几乎所有的人都是日本人；美国是另一个极端，人口几乎来自世界所有国家。美国常被称为熔炉：来自不同国家和文化的异质性群体融为单一的、较同质的一个整体。也有人认为美国越来越像一个"沙拉盘"，虽然各群体混在一起，但因其保留并重视主要的种族和文化差异，而仍保持着差异性。

营销者正面临着愈加异质的国内外市场，因此其运作也变得更为国际化。美国人口中白人占 66%，西班牙裔占 15%，非洲裔占 13%，亚裔占 5%，剩下的 1%由美洲印第安人、爱斯基摩人和阿留申人构成。此外，现居住在美国的3 400 余万人（占总人口的 12%以上）是在其他国家出生的。美国的少数族裔人口将在未来几十年里呈爆炸式增长。到 2050 年，西班牙裔将占美国人口的 24%，而亚裔占 9%。[29]

多数大企业如宝洁、西尔斯、沃尔玛、好事达（Allstate）、美国银行（Bank of America）、李维·施特劳斯（Levi Strauss）和通用磨坊（General Mill），针对一个或多个群体提供特别设计的产品、广告和促销。例如，好事达保险公司与领先的跨文化营销机构 Kang & Lee 广告公司（Kang & Lee Advertising）合作开发了一个备受赞誉的、瞄准美国最大亚洲人群体（华裔美国人）的营销活动。为该市场创造具有文化独特性的信息并非易事，也许最难的任务是如何将好事达的图标广告语"您在好事达的悉心照料之中"译成中文。[30]

> 土生土长的美国人在谈及保险时，没有谁不知道"您在好事达的悉心照料之中"。但对于华裔美国人而言，好事达并不是他们想到的第一家保险公司。于是，好事达公司请 Kang & Lee 广告公司帮其向华人市场翻译"悉心照料之中"的概念。该公司绞尽脑汁以赢得该群体对其品牌的长期认同，可问题是英文广告语在任何中国方言中都毫无意义。在长达数月的消费者定性调研和与好事达的华人经纪人讨论后，Kang & Lee 得出了该广告语的中文版，意思大致是"交给我们，从此放心，无忧无虑"。该广告活动从西雅图和纽约开始，然后扩展至加利福尼亚州。对最初两个城市的研究表明，在广告活动开始后的 6 个月里，好事达在华

裔社区的知名度提高了一倍。

异质化远不止种族传承。例如，许多大公司最近还开始将男女同性恋消费者作为目标市场。西蒙斯调研公司（Simmons Research）对全国同性恋报刊协会 12 个出版物的读者进行研究后发现，与美国普通人相比，这些刊物的读者是专家的可能性是普通人的 12 倍，拥有度假别墅的可能性是 2 倍，拥有笔记本电脑的可能性是 8 倍，拥有个人股票的可能性是 2 倍。超过 2/3 的读者大学毕业，且 21%的人拥有硕士学位。他们的家庭收入超过 250 000 美元的可能性是普通大众的 2 倍。上年，男女同性恋市场在产品和服务上的总支出超过 6 900 亿美元。[31]

随着综艺节目《粉雄救兵》(*Queer Eye for the Straight Guy*)、《艾伦秀》(*The Ellen DeGeneres Show*)，以及诸如《断背山》（*Brokeback Mountain*）和《卡波特》(*Capote*) 等奥斯卡获奖影片的火暴，女同性恋、男同性恋、双性恋和变性人群体越来越多地出现在公众的视野中。大量的媒体正帮助企业打入该市场。例如全球领先的传媒企业 PlanetOut Inc.，通过多个成功的杂志（*Out*，*The Advocate* 和 *Out Traveler*）和网站（Gay. com，PlanetOut. com 和 Out&About. com）专门为该市场提供服务。2005 年，传媒巨头维亚康姆公司（Viacom）的音乐电视网络事业部引入 LOGO 频道，它是以男女同性恋及其朋友和家庭为目标市场的有线电视网络。如今2 700 万个美国家庭可以收到 LOGO 频道。60 多家主流企业已在 LOGO 频道播广告，这些公司包括 Ameriprise Financial、安海斯-布希（Anheuser-Busch)、大陆航空（Continental Airlines)、戴尔、李维·斯特劳斯、易趣、强生、Orbitz、西尔斯、索尼和斯巴鲁。

众多行业中的企业都正将同性恋、双性恋和变性人群体作为自己的目标市场，并开展为同性恋特别制定的营销努力。例如，IBM 公司通过聘请付费的全职销售队伍使公司接触该市场的购买决策者。此外，IBM 公司还通过在 *The Advocate* 和 *Out* 等 30 多种以同性恋为主题的出版物上刊登广告来定位同性恋小企业群体。美国航空公司拥有优秀的同性恋、双性恋和变性人群体销售团队，并举办了同性恋人群的大型活动，还开办了一个专门的同性恋导向网站（www. aa. com/rainbow)，该网站可以提供旅行事宜、电子简报、播客（podcast）和一个同性恋活动日程表。该航空公司对同性恋消费者的聚焦战略使其每年在该市场中的利润增长达到两位数，超过过去 10 年的速度。最近，李维·斯特劳斯分别为同性恋观众和普通观众提供了结局不同的广告[32]：

> 牛仔服装生产商的广告刻画了一个年轻的、富有魅力的男性在公寓楼 2 层穿李维牛仔裤的画面。他穿裤子的举动使楼下的街道都莫名其妙地同时被拉起，冲破地板，并带上来一位站在电话亭中同样迷人的女性。广告的最后，这个男子抱着这个女孩。但如果你在同性恋有线网络 LOGO 频道观看这则广告，这个男性穿着同样的牛仔裤，却正和一位迷人的金发男士打招呼。相应地，该广告以他们的亲密漫步结尾。

另一个需要注意的异质性细分市场是美国约 5 400 万的成年残障人士（比非洲裔或西班牙裔美国人还要多)，这意味着超过 2 000 亿美元的年购买力。该市场有望成为第二个婴儿潮世代。残疾人喜欢专为他们设计的产品。Inclusive Technologies 公司的总裁、专业的无障碍产品专家吉姆·托拜厄斯（Jim Tobias）解释道："这些残障人士通常会成为他们所钟爱产品的品牌传教士。消费者一般向 10 个朋友赞美一件他所喜欢的产品，而残疾人可能会将这些话向 10 倍于此的朋友说。"[33]

企业是如何赢得这些消费者的呢？目前，许多营销者发现，残障人士和普通人有一点是相同的。一位营销者说："'我们和他们'这一说法已经过时了。"请看以下安飞士（Avis）公司的例子[34]：

> 残障人士最近已成为许多主流广告的普遍主题。前不久，以纽约马拉松为主题的平面广告为汽车租赁公司安飞士设计了一个马拉松运动员坐在轮椅上的图片，但"在意志、勇气和坚持不懈的驱使下，我参加了纽约马拉松比赛，我为此感到自豪"的广告语令这些参赛者备受鼓舞。自2003年起，安飞士就已经向残疾的租车者提供一系列的产品和服务，以减少残疾人使用汽车的障碍，让旅行对每个人来说都更加简单和轻松。就在最近，安飞士已成为阿奇里斯径赛俱乐部（Achilles Track Club）的官方赞助商，这个国际性组织向那些想参加主流体育运动的残疾人士提供帮助。安飞士营销执行官说："阿奇里斯径赛运动员本着'我们加倍努力'的精神，用自己的行动证明着安飞士的奋斗目标。他们中有的是从伊拉克回来的截肢患者，有的是视力受损的，但他们现在都将目标锁定在他们所能实现的事情上。"

随着美国人口变得越来越异质化，成功的营销者将继续使其营销计划多样化，以利用这些迅速增长的细分市场中的机会。

经济环境

形成市场不仅需要人，还需要购买力。**经济环境**（economic environment）由影响消费者购买力和支出模式的因素构成。各国的收入水平及其收入分配差异巨大。有些国家以自然经济为主，它们主要消费的是本国的农业和工业产品，这类国家所提供的市场机会很少。分布在另一端的是工业化经济：是多种不同产品的巨大市场。营销者须密切关注世界各市场内部及其之间的重要变化趋势和消费者的支出模式。以下是美国的一些主要经济趋势。

收入的变化

整个20世纪90年代，受收入增加、股票市场膨胀、房产价值激增以及其他经济繁荣的影响，美国消费者处于一个消费狂热期，他们大量购买，似乎毫无顾忌，累积的债务量前所未有。这些自由的花费和高期望因21世纪初期的经济衰退面临转折。实际上，我们正面临一代"紧缩型消费者"。在某些细分市场收入增加的同时，财务负担也同时增加。消费者须清偿因早期的挥霍而产生的负债，支付增加的房产和家庭费用，以及为退休和子女大学学费准备存款。

这些财务紧缩型消费者已适应了不断变化的财务状况，支出更为谨慎。价值营销已成为许多营销者的信条。营销者不再采用高质高价或低质低价，取而代之的是寻找新方法以向财务谨慎型购买者提供更大的价值，也就是将产品质量、良好服务和合理价格适当结合。

营销者还应注意收入分配和平均收入。美国的收入分配仍然非常不均。收入分配的顶端是上层消费者，其支出模式不受当前经济活动的影响，他们是奢侈品市场的主要构成者。接着是大量的中产阶层，他们对其支出稍有考虑，但多数时候仍能承担得起优质生活的开销。工人阶级则主要购买基本的食品、服装和住所，且非常节约。最后，下层阶层（退休人员和依靠福利的人）在实施最基本的购买时也锱铢

必较。

在过去30年里，富人越来越富，中产阶层人数减少，而穷人依旧贫困。如今，1%的美国家庭控制了全国净资产的33.4%，比1989年增加了3.3%。相比之下，位于底部的90%的家庭只拥有30.4%的净资产，比重还下降了3.5%。[35]

如此收入分配形成了一个层级式市场。许多企业积极定位于富人市场，如诺德斯特罗姆公司和内曼·马库斯百货公司。Dollar General 和 Family Dollar 等企业则定位于中等收入者。实际上，现在这些一美元店是国内发展最快的零售商。还有一些企业，它们通过调整其营销提供物占领从富裕到不太富裕的多个市场。例如，现在许多高端时尚设计师将其产品以天价卖给那些能买得起的人，同时将产品以普通大众负担得起的价格销售。[36]

> 高端时尚设计师艾萨克·麦兹拉西是“大众时尚”的先驱，引领着在塔吉特商场销售一系列服装和饰品的趋势。如今，像妮可·米勒（Nicole Miller）和斯特拉·麦卡特尼（Stella McCartney）等一些其他设计师们也开始竞相在彭尼（JC Penney）和H&M①推出不太昂贵的产品线。在波道夫·古德曼（Bergdorf Goodman）等精品店和高端零售商店中，王薇薇（Vera Wang）以价值10 000美元的婚纱著称，它将于2007年秋季在柯尔百货公司（Kohl's）推出一条名为“简单王薇薇”（Simply Vera—Vera Wang）的产品线。柯尔百货的王薇薇牌金色锦缎裙售价68美元，而在高端百货商场中类似产品却卖到890美元。

消费者支出模式的变化

大部分的家庭收入用于支付食品、住房和交通，但不同收入水平的消费者的支出模式也有不同。厄恩斯特·恩格尔（Ernst Engel）在100多年前就注意到了其中的某些差异，他对人们随收入增加而形成的支出变化方式进行了研究，发现随着家庭收入的增加，食品支出的比重逐渐下降，住房支出的比重基本不变（燃气、电力和公共服务等公共产品除外），但存款和其他类型的支出比重多数会增加。**恩格尔法则**（Engel's laws）得到了后人研究的进一步证明。

收入、生活成本、利率、存款与借款模式等主要经济变量的变化会对市场环境产生重大影响。企业通过经济预测对这些变量进行观察。企业不一定会因经济衰退而破产，或因繁荣而迅速壮大。企业通过完善的预测，可以利用经济环境的变化。

自然环境

自然环境（natural environment）指作为营销投入所需要的，或会受营销活动影响的自然资源。近30年，人们的环保意识越来越强。在全世界许多城市，空气污染和水污染已达到危险水平。世界各国仍很关注全球变暖的可能后果，许多环保主义者担心我们很快将会被我们自己的垃圾所埋葬。

营销者应关注自然环境领域的几个变化趋势。第一是原材料短缺加剧。空气和水可能看似用之不竭，但不少人已注意到了其长期危险。空气污染使世界上许多大城市的人们呼吸困难，而水污染已经成为美国和世界部分地区的主要问题。到2030年，

① H&M（Hennes&Mauritz）于1947年由厄林·珀森（Erling Persson）在瑞典创立，是一家专营女装的商店，在世界多个国家，包括欧洲及美国设有分店，以价廉物美闻名。——译者注

全世界 2/3 的人将出现饮水困难。[37]可再生资源，如森林和食物，必须合理利用。不可再生资源，如石油、煤炭和各种矿产，面临着严峻的问题。以这些短缺资源作为生产原料的企业正面临着成本剧增的问题，即便那些目前还比较丰富的原料也是如此。

第二个趋势是污染增加。工业在未来仍将是破坏自然环境质量的主要因素。例如，化学废物和核废物的处理；海洋中汞含量的危险程度；土壤和食品中化学污染物的数量；各种不可降解的瓶子、塑料和其他包装材料的随处乱扔。

第三个趋势是政府对自然资源管理的干预增加。为促进自然环境的清洁，各国政府的想法和努力不同。有的国家，例如德国，积极地追求环境质量；有的国家，尤其是许多贫穷国家，由于缺乏所需的资金或政治意愿，对污染基本置之不理。即使是较富裕的国家也因缺乏所需的巨额资金和政治上难以达成一致，而无法达到世界环保努力水平。通常是希望全世界的企业能承担更多的社会责任，能发现成本更低的设备用于控制和降低污染。

美国于 1970 年建立了环境保护署，负责制定和执行防污染标准，开展防污染研究。未来，在美国开展业务的企业将继续受到政府和压力集团的有力控制。营销者应帮助解决全球共同面临的原材料和能源问题，而不是反对这些管制。

对自然环境的担忧已经孕育了所谓的“绿色行动”。今天，明智的企业做得比政府管制所要求的还要好。它们正在开发环境可持续战略，致力于建立一个可永续发展的世界经济。它们正对那些要求产品更具环保责任的消费者需求作出反应。例如，为了使世界更加美好，通用电气公司将“绿色创想”贯彻到产品生产中，生产更清洁的飞机引擎、火车头和燃料。

其他企业也正在开发可循环利用或可降解的包装，可循环利用的原料和部件，更好的污染控制和能源利用率更高的设施。例如，惠普公司正推动立法以强制旧电视机、电脑和其他电子设备的循环利用[38]：

> 惠普公司现在可以回收你的旧电脑。几年前，当环保主义者在华盛顿州开始宣传将高科技垃圾清出垃圾填埋区，净化空气和水体中的铅、铬、汞等在数码产品碎屑中大量存在的有毒物质时，他们发现了一个意外的支持者：惠普。它和环保人士及零售商合作，反对 IBM、苹果和几家大型电视机生产商因回收利用计划成本过高而拒绝执行的做法。在惠普积极游说的帮助下，环保人士成功说服了州立法者通过一项强制电子企业出钱回收旧设备的重要计划。在惠普的帮助下，回收电子垃圾的行动在美国星火燎原般发展。
>
> 惠普公司的努力使其备受环保主义者爱戴，但其所为并非完全大公无私。回收法律有助于增强该企业的战略优势。惠普对回收系统长达数十年的投资，使其比竞争者抢占了先机。上年，惠普在全世界总共回收了电子产品 18 700 万磅，相当于 600 架大型喷气式飞机的重量。公司的目标是到 2010 年降低能源消耗 20%。没有其他任何电子厂商拥有如此规模的回收和转售计划。惠普公司的合作、社会和环保责任副总裁谈道：“我们认为这方面的法律即将出台。很多企业还没有迈上这个平台，我们若做得好，它将给我们带来优势。”

因此，今天企业所要做的远不止生产优质产品。它们越来越多地认识到良好的生态环境和健康的经济之间的联系。它们发现，保护环境也可以是一项极好的业务。

技术环境

如今，**技术环境**（technological environment）或许是对我们生活影响最为重大的因素。科技已经创造了诸如抗生素、机器人手术、微电子、笔记本电脑和互联网等奇迹；还带来了核导弹、化学武器和突击步枪等令人恐慌的事物；此外还有许多喜忧参半的事物，如移动电话、电视和信用卡。

我们对科技的态度取决于其优点和缺点在我们的印象中哪个更深刻。例如，将微型发送器植入你购买的所有产品中，以实现从产品生产到使用和处置的全过程跟踪，你对此有何看法呢？一方面，这会给购买者和销售者带来诸多利益；另一方面，这也有点儿令人生畏。可无论怎么说，事实就是如此[39]：

> 假如世界上所有的产品都内置一个载有信息的微型发送器。当你在超市过道中漫步时，货架感应器会侦测到你的选择，并向购物推车的屏幕发送广告，提供有关产品的具体信息。当你装满购物车时，扫描仪会侦测到你可能在为一场晚宴进行购买；屏幕会建议你购买一种与晚宴相匹配的葡萄酒。当你离开商店时，出口处的扫描仪会对你所购买的产品进行汇总记账，并自动从你的信用卡中收费。在家里，读数器会跟踪记录哪些产品放进或拿出了你的食品柜，并在食品存量较低时更新你的购物清单。为了准备周日晚宴，你将Butterball①火鸡放进你的智能烤箱中，烤箱会按照内置芯片发出的命令将火鸡烤得恰到好处。
>
> 看似遥不可及？实则不然。其实，可内置于所买产品中的微型无线射频辨识发送器（或智能芯片）也许很快就会实现这一切。该芯片不仅令消费者受益，还为生产商和零售商提供了一种新的电子跟踪其产品的惊人方法（不论何时何地都能自动跟踪，从厂房到仓库，再到零售货架，直到回收中心）。无限射频辨识技术目前已开始应用。每次消费者在油泵处掏出埃克森美孚（ExxonMobile）的快易通（Speed-Pass）购买汽油时，或用电子收费系统（E-Z pass）快速通过自动缴费处时，他们就在使用该技术。许多大型企业都在大力采用该技术。宝洁公司计划在2008年将这种芯片安装在大量分销的产品上。由于沃尔玛、百思买和艾伯森（Albertson's）等大型零售商的要求，供应商现在已开始在它们所选的产品上安装无线射频辨识标签。

科技环境日新月异。试想，今天很普遍的产品在100年前，甚至30年前都难觅踪影。亚伯拉罕·林肯不知道汽车、飞机、收音机或电灯；伍德罗·威尔逊（Woodrow Wilson）不知道电视机、气溶胶罐、自动洗碗机、空调、抗生素或电脑；富兰克林·德拉诺·罗斯福（Franklin Delano Roosevelt）不知道静电复印、合成洗涤剂、磁带录音机、避孕药、喷气式飞机引擎或地球卫星；约翰·F·肯尼迪不知道个人电脑、手机、苹果音乐播放器或互联网。

新科技能创造新的市场和机会。然而，新技术取代旧技术也带来损害：晶体管损害了真空管产业，静电复印损害了复写纸业务，光盘损害了唱片，而数码相片损害了胶卷业务。如果旧产业反抗或忽视新科技，其业务量就会减少。因此，营销者应密切

---

① Butterball是美国著名的火鸡和其他家禽产品制造商，是由史密斯菲尔德食品公司（Smithfield Foods）和麦克斯威尔农场公司（Maxwell Farms）共同创建的合资企业。该品牌已经有超过50年的历史，并长达40多年一直作为美国最畅销的火鸡品牌。——译者注

关注技术环境的变化。不能持续采用新技术的企业将很快发现其产品已经过时，并错过新的产品和市场机会。

美国在世界研发支出上遥遥领先。上年，全美的研发支出约为3 380亿美元。联邦政府是最大的研发支出者，约为980亿美元。[40]如今，科学家们正在研究多种有前途的新产品和服务，涉及领域从实用性太阳能、电动汽车和器官移植到思维控制型计算机和基因工程食品作物。

现在的研究通常由研究团队，而不再是由托马斯·爱迪生、塞缪尔·莫尔斯（Samuel Morse）、亚历山大·格雷厄姆·贝尔（Alexander Graham Bell）等发明者个人实施。许多企业将营销人员编入研发团队，以期取得更强的营销导向。科学家们还思考一些幻想性产品，如飞行汽车、三维电视和太空殖民地。为使这些产品具有实用性且让消费者负担得起，每种产品面临的挑战不仅有技术的，还有商业的。

随着产品和科技的日益复杂，公众需要确保它们的安全性。因此，政府机构对那些有潜在危险的产品予以调查并取缔。在美国，食品与药品管理局制定了测试新药品的综合性法规；消费者安全委员会制定了有关消费品的安全标准，并处罚那些没有达标的企业。这些法规大大增加了研究成本，还延长了新产品创意到推出的时间。营销者在应用新科技和开发新产品时，需了解这些法规。

政治环境

政治环境的发展变化对营销决策的影响很大。**政治环境**（political environment）由那些会给社会中的各种组织和个人造成影响和限制的法律、政府机构和压力集团构成。

管制企业的法律

即便是自由市场经济的极端自由主义拥护者也同意，经济系统最有效的运转离不开一定的管制，考虑全面的法律、法规可促进竞争并确保产品和服务市场的公平。因此，政府制定指导商业的公共政策，即出于为保障全社会整体利益的目的而制定限制企业行为的法律、法规。几乎所有的营销活动都要受到多方面法律、法规的限制。

法律越来越多。近些年，影响企业的法律在世界各国都持续增加。美国拥有许多法律，涵盖的问题包括：竞争、公平的贸易行为、环境保护、产品安全、广告真实性、消费者隐私、包装和商标、定价和其他重要方面（见表3—1）。欧盟委员会也积极制定新的法律框架，要求覆盖竞争行为、产品标准、产品责任和欧盟成员间的商业交易。

表3—1　　影响营销的主要美国法律

法案	目的
《谢尔曼反托拉斯法》（1890）	禁止垄断和限制各州间商贸或竞争的行为（如限价、掠夺性定价）。
《联邦食品和药品法》（1906）	禁止生产和销售假冒伪劣的食品或药品，并建立了美国食品与药品管理局。
《克莱顿法》（1914）	进一步完善和补充《谢尔曼反托拉斯法》，禁止某些类型的价格歧视、独家经营及附加条款（要求经销商在所售产品线中增加更多产品）。

续前表

法案	目的
《联邦贸易委员会法》(1914)	建立了监督和改进不公平贸易方式的委员会。
《鲁宾逊-帕特曼法》(1936)	修订了《克莱顿法》，并认定价格歧视为非法，授权联邦贸易委员会限制数量折扣，禁止某些经纪津贴，并禁止促销式津贴（除非比例均等）。
《惠勒里亚法》(1938)	无论是否有碍竞争，都将欺诈、误导和不公平行为定为非法，要求食品和药品的广告须受联邦贸易委员会监管。
《美国联邦商标法》(1946)	保护和管理独特的品牌名称和商标。
《美国交通安全法》(1958)	为汽车和轮胎制定强制性安全标准。
《公平包装和标签法》(1966)	管理消费品的包装和标签，要求制造商标出包装内为何种产品，由谁生产，以及含量。
《儿童保护法》(1966)	禁止销售危险性玩具和商品，制定儿童专用包装标准。
《联邦烟草标识和广告法》(1967)	要求香烟包装应包含如下陈述："警告：外科主任认定吸烟有害健康。"
《国家环境保护法》(1969)	建立环境保护的全国性政策，并建立美国环境保护署。
《消费品安全法》(1972)	建立消费品安全委员会，并授权其制定消费品安全标准，同时对不符合标准的行为进行处罚以维持这些标准。
《马格努斯-莫斯保固法》(1975)	授权联邦贸易委员会建立消费者质量保证的规定，并对其进行管理，帮助消费者获得补偿，如集体诉讼。
《儿童电视法》(1990)	限制儿童节目期间的商业广告数量。
《营养标识和教育法》(1990)	要求食品的标签提供详细的营养信息。
《电话消费者保护法》(1991)	建立程序以防止未受消费者要求的电话推销，限制营销人员使用自动式电话拨号系统和人工或预录制的声音。
《美国残疾人法》(1991)	认定公共设施、交通和通信中对残疾人士的歧视为非法。
《儿童在线隐私保护法》(2000)	禁止网站和网络服务运营商在未获得父母同意的情况下收集儿童的个人信息并禁止父母检查其孩子的信息。
《限制呼入实施法》(2003)	授权联邦贸易委员会向销售商和电话销售员收取实施和执行全国无骚扰电话注册的费用。

有的国家在通过消费者法律方面比美国做得更好。例如，挪威对某些促销做法是禁止的，如赠券、比赛和奖金等。泰国要求销售全国性品牌的食品加工企业还须向市场提供低价品牌，使低收入的消费者也能在货架上找到实惠的品牌。在印度，食品企业须取得特殊批准才能推出与市场上现有产品一样的品牌，例如新增的可乐饮料或新的大米品牌。

完全弄明白这些公共政策对特定营销活动的含义并非易事。例如，美国有许多国家级、州级和地方级的法律，而且这些法律经常相互重叠。阿司匹林在达拉斯市的销售会同时受到联邦商标法和得克萨斯州广告法的管制。此外，法规还不断变化，上年还允许的行为现在可能遭禁止，过去禁止的行为，现在可能被允许。营销者须努力与

这些法规及其解释的变化同步。

企业立法出于多种原因的考虑。首先是为了保护竞争的企业。尽管企业的主管们对竞争称赞有加，但当竞争带来威胁时，他们却经常尽量抵制竞争，制定法律就是为了界定和避免不公平竞争。在美国，这些法律由联邦贸易委员会和司法部长办公室的反托拉斯署负责执行。

政府管制的第二个目的是保护消费者利益不受不正当的企业行为侵犯。如果对某些企业放任不管，它们将生产劣质产品，侵犯消费者隐私，在广告中提供虚假信息，通过包装和价格欺骗消费者。已有多个机构对不正当的企业行为作出界定并强制给予取缔。

政府管制的第三个目的是保护社会整体利益不受无约束的企业行为侵犯。盈利性的企业行为并非总是创造品质更高的生活。管制就是为了确保企业对其生产或产品的社会成本负责。

政府机构中不断变化的执法部门。跨国营销者将遇到数十个甚至上百个负责执行贸易政策和管制的机构。在美国，国会已成立了联邦监管机构，如联邦贸易委员会、食品与药品管理局、联邦通信委员会、联邦能源管制委员会、联邦航空管理局、消费者产品安全委员会和环境保护署。

这些政府机构在执法时有权自由裁定，所以它们对企业营销绩效有重要影响。这些机构的成员有时显得过于热心且不可预测；有的机构时常被一些缺乏企业与营销工作实践感受的律师和经济学家所主导。近年来，联邦贸易委员会成员中增加了营销专家，因为他们能更好地理解复杂的企业问题。

新法律将继续增加。企业主管们在规划产品和营销计划时须注意这些变化。营销者须知道保护竞争、消费者和社会的一些主要法律，知道地方、州、国家和国际各层级都有哪些法律。

对道德和社会责任行为更加重视

书面的法规不可能涵盖所有潜在的营销问题，且现有法律通常难以执行。然而，除了书面的法律法规，企业还受到职业道德和社会规范的制约。

社会责任行为。除了遵守法规，明智的企业还鼓励管理者考虑更多的问题，简言之为“做正确的事”。这些有社会责任感的企业积极寻找保护消费者长期利益和保护环境的方法。

近期企业丑闻的大量曝光和对环境担忧的增加，引起了对道德和社会责任的新关注。几乎营销活动的各个方面都涉及这些问题。遗憾的是，由于这些问题经常涉及利益冲突，在一定情况下善意的人们可能会对行为的正确性表示反对。因此，许多行业和职业的贸易协会提议采用道德规范。现在越来越多的企业正制定政策和准则，以处理复杂的社会责任问题。

网络营销的迅猛发展产生了一系列新的社会和道德问题。网上个人可得数字信息量激增，批评者最担心的是在线隐私问题。用户自己会提供一部分信息。他们主动将高度隐私的信息放在聚友网等社交网站或族群网站上，这些信息可轻易地通过计算机被搜索到。

企业为了更深刻地了解顾客，会对这些信息进行系统性开发，而顾客通常并未意识到他们正处在企业的显微镜下。合法的企业将信息记录程序植入消费者的电脑，从消费者访问它们网站时的鼠标点击中收集、分析和共享数字数据。批评者担心企业可能知道的过多，有的企业可能会违背消费者意愿，违法利用这些数据。尽

管多数企业公布了其互联网隐私政策，且这些数据挖掘工作多数能使顾客受益，但也存在着滥用现象。结果，消费者开始抗议，而政策制定者就开始采取行动保护消费者隐私。

善因营销。为了履行社会责任和树立更良好的形象，许多企业正将自己和有意义的善因联系在一起。最近，似乎每一个产品都与某些善因联系在一起。购买一个厨宝牌（KitchenAid）粉色搅拌机就是支持乳腺癌研究；在星巴克购买一瓶 Ethos 水就是在帮助向全世界的儿童提供清洁的水；每购买一个史泰博轻松按钮，办公用品零售商就为美国男孩女孩俱乐部①捐献 5 美元；在纽约市的 Le Bernardin② 饭店订购 City Harvest 菜单，该饭店将向 City Harvest 捐赠 5 美元，该机构通过收集城市中食品企业每年扔掉的但尚能食用的上千万磅食品帮助消除饥荒；用信用卡购买产品，你就支持了当地的文化艺术团或是帮助了心脏病治疗。

善因营销已成为企业捐赠的主要形式。这使企业通过将购买企业产品与服务的行为与为有意义的善因捐款或慈善组织联系起来以“为善而富”。如今，企业每年都赞助许多善因营销活动，许多慈善活动都受到大量预算的支持且积极举办营销活动。

请看家得宝的善因营销。善因营销论坛通过对各企业在善因营销领域的领导力和卓越贡献进行考评，上年授予了该家居装饰零售商金环奖（Golden Halo Award）。家得宝举办了许多善因营销活动，在此恰好有其中的一则例子：

> 家得宝是 Kaboom! 的资金赞助商，这个非营利组织的愿景是通过在全国范围内修建社区游乐场使所有美国儿童在步行范围内就有一个玩耍的好去处。家得宝通过长期提供资金支持、原材料和志愿者帮助 Kaboom! 实现这一使命。例如，家得宝上年宣布，它将与 Kaboom! 一起在 1 000 天内修建和翻新 1 000 个游乐场，并承诺提供 2 500 万美元和 100 万小时的志愿者服务。家得宝还帮助供应商开展善因营销活动以支持 Kaboom!。家得宝最近和一家自己动手（DIY）组装型游戏系统生产商 Swing-N-Slide③ 合作筹集资金，即每在家得宝售出一件 Brookview No-Cut，就向 Kaboom! 捐献 30 美元。Swing-N-Slide 还发售了家得宝橙色（家得宝商标为橙黄色）的 Racing Roadster 儿童秋千特别版。家得宝将 Racing Roadster 秋千售价的 5% 捐赠给 Kaboom!。Kaboom! 的首席执行官说：“这些努力将帮助 Kaboom! 和家得宝给全国无数社区送去一份游戏礼物。”这些努力也会帮助家得宝与其商店所服务社区中的消费者建立更紧密的关系。[41]

善因营销已经引起了某些争议。批评者担心，善因营销更多的是一种销售战略，而不是施舍战略，也就是说，善因营销实际上是“善因—牟利”营销。因此，采用善因营销的企业可能发现，它们走在销售额增加、形象改善和面临牟利指责之间的钢

① 美国男孩女孩俱乐部（Boys & Girls Clubs of America，BGCA）是一个全国性组织，其宗旨是“使所有的年轻人，尤其是那些最需要我们帮助的年轻人，充分发挥他们的潜力以使其成为有成就的、关心他人的、负责任的公民”。——译者注

② Le Bernardin 是纽约市查格级［查格（Zagat）是美国一家对景点、饭店、旅馆等旅游企业进行评估的公司］饭店，它由玛吉（Maguy）和吉尔伯特·勒·科兹（Gilbert Le Coze）两兄妹于 1972 年在巴黎创立，并于 1986 年迁往纽约，其特色菜是海鲜。——译者注

③ Swing-N-Slide 成立于 1985 年，是美国首家 DIY 木制游乐设施制造商，是 Playcore 旗下家用木制儿童游乐系统唯一品牌。——译者注

丝上。

然而，如果处理得当，善因营销会给企业和善因带来巨大利益。企业可以获得一个有效的营销工具，并建立更积极的公共形象。慈善组织或善因会获得更大的可视性和重要的资金新来源。善因营销花费从 1990 年的 12 000 万美元急剧上升到 2007 年的超过 14.4 亿美元。[42]

文化环境

文化环境（cultural environment）由能够影响社会基本价值、观念、喜好和行为态度的习俗或其他因素构成。人们在一定的社会中成长，形成其基本的信仰和价值观，并学习那些界定与他人关系的观点。下述的文化特征会对营销决策的制定产生影响。

文化价值观的持续性

在一定社会中的人会持有多种信仰和价值观。其核心信仰和价值观具有很大程度的持续性。例如，多数美国人信奉工作、结婚、做善事和诚实做人。这些信仰形成了日常生活中更为具体的态度和行为。核心信仰和价值观由父母传承给子女，并由学校、教堂、企业和政府加以强化。

次级信仰和价值观较容易变化。信奉结婚是一个核心信仰；信奉人应该早婚就是一个次级信仰。营销者有可能改变次级价值观，但改变核心价值观是基本不可能的。例如，与说服人们不结婚相比，计划生育营销者更有可能说服人们晚婚。

次级文化价值观的转变

尽管核心价值观具有很强的持续性，但文化的确会发生变化。回想一下流行乐队、电影人物和其他的娱乐界名人对年轻人发型和服装款式的影响。营销者须预测文化的转变，以发现新机会或威胁。很多企业提供了这方面的未来预测。例如，杨克洛维奇公司（Yankelovich Monitor）多年来一直跟踪消费者价值观的变化趋势。其年度消费者状况报告分析和解释了影响消费者生活方式和市场互动的因素。社会的主要文化价值观会在人们对自己和他人，以及对组织、社会、自然界和宇宙的看法中得到反映。

人们对自己的看法。为自己服务还是为他人服务，人们在这个问题上的侧重点存在差异。有的人寻求个人快乐、趣事、变化和逃避；有的人寻求通过宗教、娱乐或对职业或其他生活目标的热衷来追求自我实现。人们将产品、品牌和服务作为自我表现的一种方式，并购买那些与自我认知相匹配的产品和服务。

杨克洛维奇公司发现了以自我观念为动机购买的几个消费者细分市场。在此有两个例子[43]：

> 近期流行：自己动手一族。受自己动手的态度影响，这些积极的消费者不仅自己动手做家庭装修，还将此经历视为自我表现的一种形式。他们将家视为天堂，尤其是在想放松的时候。动手装修、改造和汽车维护项目不仅省钱还有趣，具有自己动手观念的人视这些项目为对抗高价市场的个人胜利。大多数 X 世代家庭都拥有孩子，这些消费者还乐于玩棋牌游戏和租电影。受近期流行的影响，他们正大力将其新家变为城堡。

探险家。这些具有探险精神的人很少会再次采用同种方式或做同一件事。在这些人眼中，体验的刺激价值远大于娱乐价值。尽管他们可能会喜欢艺术（包括电影、博物馆、摄影和音乐），但他们更可能参加一些非常危险的活动，做他人不敢做的事情。

营销者将基于这些自我观念定位产品和服务。例如，万事达卡将那些想利用信用卡迅速为生活体验做好准备的探险家作为目标顾客。它告诉这些消费者："生活中有些东西是钱买不到的。但除此之外，就是万事达卡。"

人们对他人的看法。过去几十年里，观察者发现人们对他人的看法发生了很大改变。例如，许多趋势跟踪者最近发现了一个称作"宅"的新变化，即人们较少与他人一起出门，而更多待在家里享受家中和壁炉旁的安逸——从网络化的家庭办公室到家庭娱乐中心。

今年美国职棒大联盟的30家俱乐部中，近半数的俱乐部吸引的观众更少了。空座不仅仅出现在棒球场上，摇滚音乐会的观众数量也减少了12%。娱乐项目承办商指责从不合时宜的天气到昂贵的汽油价格等每一个因素，是它们造成观众数量的减少。但行业观察者认为是转变的消费者行为在起作用，即数字时代的"宅"。由于多数家庭都拥有DVD播放机、宽带连接、每年都公布的视频游戏冠军积分和将近400个有线频道，消费者可以在客厅或家庭影院中没完没了地尽兴玩耍。再加上出门的高费用和麻烦，越来越多的人不愿出门而宁愿待在家里。[44]

该趋势使得对家居装饰、家庭办公和家庭娱乐产品的需求大大增加。家居行业分析员说："随着'宅'趋势的继续，人们会更多地选择在家娱乐，这使户外生活空间的升级趋势迅速发展。"人们正将装有高档天然气烤肉架的平台扩大，增加户外浴缸和其他娱乐设施，使老房子对家人和朋友而言"更温馨、更甜蜜"。[45]

人们对组织的看法。人们对企业、政府机构、行业联盟、大学和其他组织所持的态度不同。总而言之，人们愿意在大型组织中工作，反过来也希望它们履行社会责任。

20世纪80年代末期，人们对美国企业和政治组织与机构的信心和忠诚度急剧下降。在企业中，组织忠诚度全面下降。90年代，企业精简的潮流孕育了犬儒主义①和不信任感。而在这10年里，安然（Enron）、世通（WorldCom）和泰科（Tyco）等公司的丑闻，大型石油企业一度因前所未有的汽油高价而打破历史利润额纪录，以及其他一些值得质疑的行为使人们进一步失去对大型企业的信任。今天，许多人不再视工作为一种满足感的来源，而将其视为挣钱以享受闲暇时光所需的琐事。这一趋势表明，组织需探寻一条新路，以赢得消费者和员工的信任。

人们对社会的看法。人们对社会的看法差异很大。爱国者保护它，变革者想改变它，不满者想逃离它。人们对社会的取向会影响其消费模式和对市场的态度。在过去20年里，美国的爱国者逐渐增加。而自"9·11"恐怖袭击和伊拉克战争后，却开始波动。例如，在伊拉克战争爆发后的那个夏天，大批热情饱满的美国人造访了美国历史景点，从华盛顿特区、纪念碑、拉什莫尔山、葛底斯堡战场和美国宪法号（老钢铁

---

① 犬儒主义（cynicism）是一个外来词汇，本意指人应当摒弃世俗，提倡对道德的无限追求，过着极简单而非物质的生活。而今，该词通常用于描述那些以"人不为己，天诛地灭"为原动力，且拒绝认为利他主义和道德考虑是原始动机的人或行为。——译者注

号）至珍珠港和阿拉莫①。现在虽然高潮已过，但爱国主义在美国依旧高涨。最近一项关于“民族自豪感”的全球调查显示，美国在参与调查的30个民主国家中名列第一。[46]

营销者以爱国产品和促销响应，提供从百香花到爱国主题的服装的任何产品。虽然这些营销努力很不错且大受欢迎，但飘扬的红色、白色和蓝色被证明是狡猾的。除了企业将产品销售和慈善捐助联系在一起的情况，这些旗帜飘扬的促销活动都可视为是借胜利或灾难之机努力赚钱。营销者在对这些爱国情感作出响应时须特别谨慎。

人们对自然界的看法。人们对自然界持有不同的看法。有的人感觉受其支配，有的人觉得与其和谐相处，还有人试图控制它。凭借科技和认为自然界慷慨无比这一信念，人类对大自然的控制力在不断提升，这是一个长期趋势。而就在最近，人们认识到自然界是有限的且脆弱的，人类活动可能毁灭或破坏它。

重新燃起的对自然的热爱，创造了一个6 300万人的“健康和可持续的生活方式”市场，这些消费者采购从天然产品、有机产品和滋补产品到节油汽车和替换疗法②的所有产品。该细分市场每年花费约3 000亿美元用于购买这些产品。下面是这类消费者所说的一段话[47]：

> 我并非一个创新采用者、快速跟随者或大众市场的随大流者，但我是一个具有节油意识的司机。这就是我出现在丰田汽车代理店的原因，我是本周最后一个购买混合动力车的人。谁想花40美元来加满汽油呢？在对丰田、本田和福特三种不同的混合动力汽车品牌进行比较后，我想：这到底有多好呢？节省油费同时又有益于环境。结果是那些像“健康和可持续的生活方式”一样思考的人属于一种全天然潮流观望者。购买混合动力汽车、在全食超市（Whole Foods）购物和在艾伯森购买第七世代（Seventh Generation）纸巾，这些对我们没有什么坏处。自觉购物，不会损失什么或背上嬉皮士的污名。

如今许多营销者正跟踪该文化趋势并作出响应。例如，沃尔玛最近开发了“生活更美好指数”，借此跟踪其为数18 000万的年度购物者的态度。第一份生活更美好指数跟踪了考虑生态友好型产品的消费者决策，如简化包装的节能灯、有机牛奶和超浓缩洗涤剂。该指数显示，目前11%的美国人考虑转向更具可持续性的生活方式，而43%的人认为他们将在接下来的5年里“极度环保”。为了不相形见绌，家得宝推出了一个新的“绿色环保·我的选择”产品类别，这将有助于消费者选购纯天然和可降解的产品。[48]

食品生产商也已发现了快速增长的追求天然和有机产品的市场。例如土地农场（Earthbound Farm）公司，一个种植和销售有机产品的企业。1984年，它始建于加利福尼亚州的卡梅尔山谷，当时只是2.5英亩的覆盆子农场。创建者德鲁（Drew）和迈拉·古德曼（Myra Goodman）想按有机方式种植他们认为能很好地满足家人、朋友和邻居需要的食品。今天，土地农场公司已发展为全球最大的有机蔬菜生产商，拥有30 000英亩的耕地，年销售额达到27 800万美元，其产品在80%的美国超市中

---

① 阿拉莫（Alamo）是美国得克萨斯州圣安东尼奥附近一座由传教站扩建成的要塞。在得克萨斯独立战争中曾起到重要作用。——译者注

② 替换疗法（alternative medicine）是一种不同于现代西方医学的医疗技术，它不再使用西药，而代之以中草药、自我意识、生物反馈技术或针灸疗法进行治疗。——译者注

有售。

上年，美国有机食品市场总销售额159亿美元，比1997年增长了325%。涌现了如全食超市等大批利基营销者服务该市场，而克罗格和西夫韦等传统食品连锁企业也新增了单独的天然和有机食品部门。即使是宠物的主人也加入到这一潮流中，因为他们开始更加关心宠物的食物。现在几乎所有的大型宠物食品品牌都有多种类型的天然食物出售。[49]

人们对宇宙的看法。人们对宇宙的来源及其所处的位置也持有不同的信仰。尽管多数美国人都信教，宗教信仰度和行为却在逐年降低。而有的未来学家已注意到了一种对精神的新兴趣，或许它属于对新的内心目标的更广义追求。人们已放弃了物质主义和激烈竞争的雄心，开始寻求家庭、社区、地球和信仰等永恒价值，以及对是非的更确定理解。

一位专家观察发现："美国人正在进行心灵之旅，越来越多地思考人生的意义和灵魂与精神的问题。人们越来越多地将基督教、犹太教、印度教、伊斯兰教等宗教视为混乱世界中慰藉的源泉。"这一新的唯心论对消费者的各个方面产生了影响，从他们观看的电视剧和阅读的图书到所购买的产品与服务。该专家补充说道："由于消费者不会将其信念和价值观置于市场之外，他们在选择品牌时会考虑这些意识。利用这一强化的敏感性，就能为品牌带来独特的营销机会。"[50]

对营销环境的反应

曾有人观察发现："世上有三种企业：使事情发生的，看着事情发生的，惊叹于事情发生的。"[51]许多企业将营销环境视为不可控制的因素，认为必须调整并适应它。它们被动地接受营销环境，从未试图改变它。它们分析环境因素并设计战略，以帮助企业规避威胁并利用环境所提供的机会。

有的企业以积极的姿态面对营销环境。这些企业采取积极行动以影响其营销环境中的公众和因素，而不是简单地观望和调整。这些企业聘用说客以影响那些会给其行业带来影响的立法活动，并制造媒体事件以获得有利的新闻报道；通过社论式广告（表达了编者观点的广告）影响公众态度；向管理部门投诉以约束竞争者，与渠道中间商签订合同以更好地进行控制。

企业通过采取行动，可以克服那些看似不可控的环境事件。例如，尽管有些企业将无休止的网络谣言视为无法控制的，另一些企业则积极地阻止或反驳这些消极的口碑[52]：

> 最近在华盛顿州有一份电子邮件正广泛传播，内容是说一位前任官方律师知道一个小伙子的狗要被实施安乐死，因为它曾在用宝洁Swiffer WetJet拖把打扫过的地板上散步，然后因舔到爪子而染上肝病。尽管这一说法经毒理学家证明是虚假的，宝洁也无法轻易在短时间内遏制该谣言，但是，宝洁公司在多年前就知道，直接面对虚假谣言是最好的。多年前，宝洁遭遇了一则严重的谣言，将该公司的商标和包装上的星月标志与撒旦教联系在一起。该谣言通过传单的方式传播，后来开始用电子邮件传播。传单上一度宣称宝洁的管理人员曾出席电视节目脱口秀并确认了该谣言。宝洁公司采取强硬手段而不是任谣言流传，

它向多个宗教领袖及员工寻求支持，让他们说服人们相信这则谣言是假的。它还在电视网络上发表公开信，说宝洁的主管绝对没有出席过该电视节目。据说宝洁曾确认了传播谣言的人，其中有些是竞争企业的员工，便对他们提出指控，要求他们承认并停止传播该信息。其中有些人罪名已经成立，另一些人至今仍在审理中。

营销管理不可能完全控制环境因素。很多时候，企业只能对环境进行观察和调整。例如，很少有企业能影响地域性人口迁移、经济环境或主要的文化价值观。但不论怎样，明智的营销经理将对营销环境采取积极的而不是简单适应的方式。

课后讨论

讨论题

1. 企业微观环境的构成要素有哪些，请加以描述，并举例说明各要素的重要性。（国际高等商学院协会：沟通）

2. 什么是人口统计学？为何营销者会对其感兴趣？请列出营销者感兴趣的一些人口变化趋势。（国际高等商学院协会：沟通）

3. 讨论营销者须关注的自然环境变化趋势，举例说明企业是如何应对它们的。（国际高等商学院协会：沟通）

4. 讨论企业立法的原因，并指出企业和行业群体在这些法律的形成过程中所发挥的作用。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

5. 对比核心信仰/价值观和次级信仰/价值观。请举例并讨论各自对营销者的潜在影响。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

6. 营销者如何应对不断变化的环境？（国际高等商学院协会：沟通）

应用题

1. 作为新兴市场的中国和印度，将在未来几年对世界产生重大影响。“中印”（Chindia）这个词已经被用于形容这两个国家不断增强的影响力。请讨论有关中印两国影响力的两大趋势，及其对美国企业的影响。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 联邦贸易委员会有权对市场行为进行管制。请访问网站 www. ftc. gov 以了解该机构，以及它在普通情况下是如何管制企业行为，在特殊情况下是如何管制营销行为的。请描述贸易委员会处理投诉的流程，讨论与营销相关的一则委员会案例。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术）

3. 在过去10年里，善因营销迅速发展。请访问网站 www. causemarketingforum. com，了解那些因卓越的善因营销计划而荣获金环奖的企业。请挑选两则获奖案例进行研究，并在课堂上演示。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术）

聚焦科技

最先出现的是电视机，然后是电脑，而今天是“第三屏幕”——手机。作为第一屏幕和第二屏幕的电视机和电脑已经被高度商业化了，相信第三屏幕也将如此。移动营销涵盖的范围包括传递至手机、iPhone 或黑莓（BlackBerry）等手持便携设备上的各类信息，如声音、文本、图像或视频。尽管移动营销在美国还仅处在“婴儿期”，但它在其他国家的发展却非常迅猛。它已经催生了一个产业集团——移动营销协会（Mobile Marketing Association，MMA）——和一份名为《移动营销国际学报》的学术期刊。美国的营销者们正在小心谨慎地实践，并有一些取得了成功，如可口可乐公司的雪碧针对青少年的营销活动，以及梅杰公司（Meijer，中部地区的折扣零售连锁）在降价前3小时

通知消费者的“好事提醒”活动。

1. 更多地了解移动营销，讨论它的应用价值。请选择一个品牌，并为其开发一项手机营销活动。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 哪些人口群体更可能会接受移动营销？为什么？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

第4章 管理营销信息以获得对顾客的洞察力

学习目标

- 说明信息在获取市场与顾客洞察力中的重要性。
- 定义营销信息系统，并就其组成部分展开讨论。
- 概述营销调研过程中的步骤。
- 说明企业如何分析和使用营销信息。
- 讨论营销调研人员面临的特殊问题，包括公共政策和道德问题。

概念预览

我们在上一章学习了复杂且不断变化的营销环境，在本章，你将进一步学习营销者如何获得对消费者和市场的洞察力，了解企业如何开发和管理与顾客、竞争者、产品和营销计划等重要市场要素相关的信息。本章将对营销信息系统进行分析，该系统旨在评价企业营销信息需求，开发所需信息，帮助管理者利用这些信息以获得切实可行的对顾客与市场的洞察力。企业要想在今天的市场中取胜，必须了解如何将海量的营销信息转化为崭新的顾客洞察力，它将有助于向顾客传递更大的价值。

首先，本章将介绍一则奇巴公司（ZIBA）的案例。这是一家产品设计咨询公司，帮助客户开发与其紧密相关的新产品。奇巴公司的设计不是始于实验室，而是始于调研和了解顾客（深刻地了解）；然后，基于从消费者调研中汇集而成的深刻洞察力，再设计出能吸引消费者倾囊购买的产品。

章首案例

奇巴公司是一家新产品设计咨询企业。正如其所言，它“帮助企业创造有意义的、消费者渴望的创意、设计和体验”。奇巴知道，优秀的产品设计始于卓越的市场调研。它开展了大量的调研工作，而不仅仅是收集有关市场人口特征和消费者购买模式的事实类信息。它通过进一步挖掘这些信息，深刻地了解消费者。奇巴不仅收集基于事实的信息和数据，更重视对顾客与市场的深刻洞察。公司自称“对理解消费者几乎着迷到了非正常的水平”。奇巴用心灵去创新。

奇巴公司对消费者内心及渴求的长期探索始于 1989 年——这一切始于一个橡胶滚轴刷漆工具。一家企业委托奇巴咨询公司设计一款用于清洁浴室污垢的后端呈圆形的工具。奇巴没有从大量搜集市场数据和开展常见的消费者调查开始，而是直接派出设计师小组深入研究美国的浴室。在 10 天的研究中，小组成员对弯腰清洗浴室的人做了投影研究，将他们擦窗户时的踮脚动作拍摄下来，甚至还研究了丝绢印花工人①，收集使用橡胶滚轴刷漆设备的人体工程学信息。

这些调查最终产生了一个带细纹的、具有圆柱状手柄的清洁工具，其大小和洗发水瓶差不多，并带有两个可拆卸的波浪状塑料刀片。这款名为“Clerét”的清洁工具和先前的其他任何橡胶刷都明显不同。它的设计简单优雅，还非常好用，已被史密森尼博物馆（Smithsonian）永久收藏。它还荣获了美国工业设计师协会（Industry Designer Society of America）的新型消费品最佳设计奖（具体信息请看网站 www.cleret.com/aboutus.html）。更重要的是，由于 Clerét 的上市，这家新成立的公司卖出了价值 4 000 万美元的产品。从那时起，奇巴公司的每一件设计都始于其独特的调研方法，即首先将消费者的想法编码，以形成关键的对顾客的洞察。

奇巴公司成功的核心是其消费者洞察力及趋势研究小组（Consumer Insights and Trend Group），他们是由社会人类学家、文化民族志学者、用户体验专家、赶时髦者、品牌翻译专家和猎酷一族组成的有趣团队，受创意总监史蒂夫·麦卡利恩（Steve McCallion）的领导。麦卡利恩认为，仅仅研究一般用户并询问他们想要什么是不够的，他说：“我们想要一些更深刻的东西，想弄清楚为什么人们想要这些。我们的创造力完全取决于我们对品牌和文化间动态关系的捕捉能力。”

所以，当天狼星卫星广播公司（Sirius Satellite Radio）请求奇巴公司设计一款掌上收音机（即后来的天狼星 S50 和 Stiletto 收音机）时，麦卡利恩及其顾客洞察小组开始了深入的调研。他们走访了波特兰、波士顿和纳什维尔市，仔细研究了 44 位天狼星产品的使用者。他们调查了人们收集的 CD 光盘，与他们一起参加周六下午的汽车后备箱聚会②，研究他们装饰汽车的方式和音乐对他们非常重要的原因。

然后，该小组回到奇巴的工作室，花费数周的时间分析原始数据、相片和现场记录，以发现更深刻的顾客洞察。麦卡利恩在对材料进行编辑后，认为该设计的目标顾客应是“不喜欢苹果音乐播放器的人”，然后集中整理出天狼星使用者的特征，如“智力型球迷”（同时接收多个体育电台；在观看

① 丝绢印花工人采用丝网印刷技术，该技术会用到滚柱或橡胶滚轴刷。——译者注

② 在北美，汽车后备箱聚会（tailgate party）是一种在敞开着的汽车后备箱旁举行的社交活动，通常会有烈性酒精饮料和烧烤食品。这种聚会一般在运动会和摇滚音乐会开始前的体育场或舞台停车场举办。——译者注

正如奇巴公司案例所强调的，优秀的产品和营销计划始于优质的顾客信息。企业需要有关竞争者、经销商及其他市场参与者和市场因素的大量信息。但营销者绝不仅仅是收集信息，还须利用这些信息以获得强大的顾客与市场洞察力。

营销信息与顾客洞察力

要为顾客创造价值，并与其建立有意义的关系，营销者须首先获得对他们的需要和欲望的崭新且深刻的洞察力。企业利用这些顾客洞察开发竞争优势。一位营销专家说："在今天高度竞争的世界，竞争优势的较量本质上就是顾客与市场洞察力的较量。"而洞察力源自优质的营销信息。[2]

看看苹果公司非常成功的 iPod 音乐播放器。iPod 并不是第一部数码音乐播放器，但苹果公司是第一个将播放器做正确的。苹果公司的调研发现了人们想要的数码音乐消费方式的关键：他们想随身携带自己所有的音乐，但又不希望个人音乐播放器太大。该洞察产生了两个重要的设计目标：将播放器设计得像卡片一样小，并能存储 1 000 首歌。苹果公司将其设计和简单易用性与该洞察结合起来，推出了一系列优秀产品供顾客挑选。如今，进一步扩展的 iPod 产品线已经占领了 75%以上的市场份额。

---

① 波士顿红袜队（Boston Red Sox）是一支隶属于美国联盟东区的职棒大联盟球队。自 2003 年 5 月 15 日后，其所有主场比赛都是满座，已破大联盟的纪录，且仍在继续。——译者注

尽管顾客和市场洞察力对于构建顾客价值与关系非常重要，但获得这些洞察力却非常困难。顾客需要和购买动机通常非常隐秘，连他们自己也无法确切地说出他们想要什么，以及为何购买。为了获得良好的顾客洞察力，营销者须有效地管理来源广泛的各种营销信息。

今天的营销者已掌握了大量的营销信息。在最近信息技术爆炸式发展的影响下，企业现在可以获得海量的信息。其实，面对过量的数据，多数营销经理已经不堪重负。例如，沃尔玛每小时都根据结算扫描仪更新销售数据，每天都新增 10 亿行的数据，这相当于近 96 000 部 DVD 电影的大小。也就是说，有大量的数据需要分析。[3]然而，尽管充斥着这些数据，营销者却经常抱怨他们缺乏恰当类型的足够信息。他们不需要更多的信息，而需要更好的信息。更重要的是他们需要更好地利用这些已有信息。另一位营销信息专家说："将今天庞大的、数量不断增加的消费者信息转化为切实可行的营销洞察力……是数字时代营销者面对的头号挑战。"[4]

因此，企业营销调研和信息系统所须做的远不止简单地获取大量信息。营销调研和营销信息的真正价值在于如何利用它们所提供的**顾客洞察力**（customer insights）。这位营销专家说："市场调研部门的价值不在于其开展调研的数量，而在于这些洞察力所带来的商业价值，及其对决策的影响。"[5]

基于上述观念，许多企业现在对其营销调研和信息部门进行改组并重新命名。它们建立了"顾客洞察团队"，由来自企业各职能部门的代表组成，并受顾客洞察副总裁的领导。例如，卡夫食品公司的营销调研部部长就被称作消费者洞察和战略总监。

顾客洞察团队从多种渠道收集顾客与市场信息：从传统的营销调研到与其他方法相结合，从观察消费者到监测有关企业及其产品的消费者在线交流。然后，他们利用这些营销信息开发重要的顾客洞察，企业再据此为顾客创造更多的价值。例如，联合利华的顾客洞察团队将其使命简单地表述为"更好地理解顾客并满足其需求"。

因此，企业须设计有效的营销信息系统，在恰当的时间、以恰当的方式向管理者提供恰当的信息，并帮助他们利用这些信息创造顾客价值和稳固的顾客关系。**营销信息系统**（marketing information system，MIS）由用于评估信息需求、开发所需信息，以及帮助决策制定者使用信息以产生和验证切实可行的顾客与市场洞察的人员和程序构成。

正如图 4—1 所描述的，营销信息系统的始点和终点都是信息使用者，即营销经理、内部和外部合作者，及需要营销信息的其他人。首先，该系统接触这些信息使用

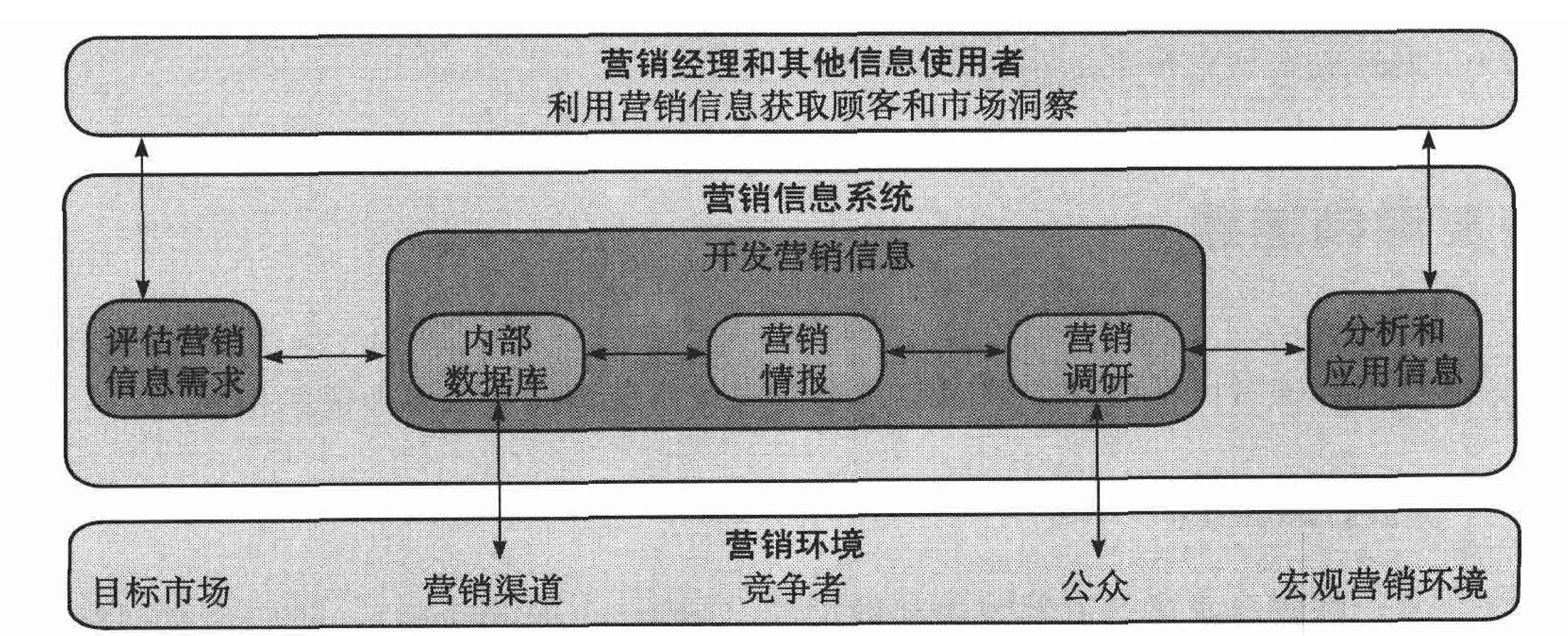


图 4—1　营销信息系统

者以评估信息需求。接着，再接触营销环境，通过企业内部数据库、营销情报收集活动和营销调研开发所需要的信息。最后，营销信息系统帮助使用者分析和使用这些信息，以发展顾客洞察力、制定营销决策，并管理顾客关系。

评估营销信息需求

营销信息系统主要为企业营销和其他管理者服务。同时，它也可能为供应商、经销商或营销服务机构等外部合作者提供信息。例如，沃尔玛的 Retail Link 系统向重要的供应商提供有关顾客购买行为和存货水平的信息；戴尔为大客户提供精心制作的增刊（Premium Page），内容包含与产品设计、订单处理状态和产品支持及服务有关的信息。在设计信息系统时，企业须通盘考虑所有这些使用者的需要。

良好的营销信息系统需要在信息使用者想要的信息、真正需要的信息和可能提供的信息之间达到平衡。企业首先访问管理者以获悉他们想要的信息。有的管理者会要求能够得到的任何信息，而不仔细考虑他们真正需要的信息。信息过多和信息过少其实一样有害。

有的管理者会忽略掉一些他们应该知道的信息，或者可能不知道索要他们应该要的某类信息。例如，管理者可能需要知道博客或在线社交网络上对其品牌的热烈讨论，而不论他是否喜欢这种消费者“网络”讨论。由于他们根本就不知道有这些讨论，自然就不会想到索要这方面的信息。营销信息系统须监测营销环境，以提供决策者应该掌握的信息，以帮助其更好地理解顾客和制定重要的营销决策。

有时企业无法提供所需信息，可能是收集不到，也可能是受营销信息系统所限。例如，品牌经理可能想知道竞争者第二年打算如何调整其广告预算，以及这些变化将如何影响行业市场份额。但这些计划中的信息可能收集不到。即使收集到了，企业的营销信息系统可能还不够先进，难以预测这些调整可能带来的市场份额变动。

最后，获取、分析、存储和传递信息的成本可能会迅速增加。企业须确定，从新增信息中获得洞察的价值是否抵得上提供该信息的成本，而价值和成本通常都难以估计。信息自身没有价值，其价值来源于对它的利用。在许多情况下，新增信息对改变和改进管理者决策作用甚小，或者该信息的成本可能超过由改善顾客洞察和决策带来的回报。营销者不应认为获取新增信息总是值得的，相反，他们应在获取更多信息付出的成本与它带来的利益之间仔细权衡。[6]

开发营销信息

营销者可从内部数据库、营销情报和营销调研中获取所需的信息。

内部数据库

许多企业建立了大型**内部数据库**（internal databases），即从企业网络内的数据源中获取的有关消费者与市场信息的电子数据。营销管理者可随时进入数据库，通过

利用这些信息确定营销机会与问题，制定营销计划和评估绩效。

数据库中的信息可从多个来源获取。营销部门提供有关顾客交易、人口统计特征、心理特征和购买行为的信息；顾客服务部门记录顾客满意度和服务问题；会计部门备有财务报告和详细记录的销售额、成本和现金流等信息；生产运作部门汇报生产进度、运输和存货信息；销售人员汇报经销商反应和竞争者的活动，而营销渠道合作者提供有关销售点的交易信息。利用好这些信息将有助于企业获得强大的顾客洞察力和竞争优势。

以下是一则关于企业如何利用内部数据库以更好地制定决策的例子：

> 必胜客的数据库拥有 4 000 万美国家庭的详细顾客数据，它们来源于电话订单、在线订单和全美 6 600 多家餐厅的销售点交易记录。该公司将按最喜欢的、最新订单，以及你是否同时购买沙拉、奶酪和腊肠比萨等方式处理和分析这些数据，然后利用所有这些数据巩固顾客关系。例如，在对长达数年的购买交易记录进行大量分析的基础上，必胜客设计了一个 VIP（Very Into Pizza）计划以留住最优良的顾客。它邀请这些顾客参加 VIP 计划，并给每个人 14.95 美元和一份免费的大号比萨。之后，只要 VIP 顾客每月订购两份比萨，便将自动获得一张免费大号比萨的优惠券。必胜客跟踪所有这些购买，并以提供了电子邮件的会员为对象。总之，该活动不仅留住了必胜客的顶级顾客，同时还吸引了新顾客。该计划还产生了大量的网络热评。一位博主说："当想要比萨的时候我总是想起谁呢？是谁送给我优惠券和免费产品，使我不想做晚饭而想吃比萨呢？是你，必胜客。它们让我购买，而现在它们让我忠诚。它们将一切安排得如此简单，使我不愿意再到其他地方找麻烦。"[7]

相比其他信息源，内部数据库通常能更快且更便宜地获得，但它们也存在某些问题。内部信息经常出于其他目的而收集，所以对制定营销决策而言可能不完整，或在形式上不适合。例如，会计部门为财务报告准备的销售额和成本数据须经过调整，才能用于评估具体的顾客细分市场的价值、销售人员或渠道绩效。另外，数据很快就会过时，保持数据库的实时性须花费大量努力。此外，大型企业会产生海量的信息，须很好地整合以便获取，使管理者能够轻易找到，并有效地利用它们。管理这些海量的数据要求高级的专业设备和技术。

营销情报

营销情报（marketing intelligence）指系统地收集和分析有关消费者、竞争者和市场变化的公开可得信息。营销情报的目标是通过理解消费者环境、评估和跟踪竞争者行为以及提供机会与威胁警示来改进战略决策的制定。

越来越多的企业正积极地监测市场和打探竞争者，这使营销情报收集技术的发展异常迅速。情报科技涉及：监听网络谣言或直接观察消费者、检测企业内部员工、研究竞争者产品、网上调研、参加行业展销会，直至仔细检查竞争者的垃圾筒。

好的营销情报有助于营销者获取有关消费者如何谈论、如何接触其品牌的洞察力。许多企业派遣训练有素的观察小组与消费者打成一片，观察后者如何使用和谈论企业的产品，也有企业对消费者的在线讨论进行日常监听。例如，福特公司聘请 BrandIntel 营销情报公司对博客和其他网站进行监控。[8]福特想知道人们对其产品性能及外观的评价，还想知道其他的重要议论（不论是正面的还是负面的），如人们对

福特某一具体车型的在线讨论。例如，如果BrandIntel公司发现了未受理的产品问题或服务抱怨，它便将这些问题和抱怨转交给福特公司客户服务部门的员工。如果合适，服务人员将在线作出响应，即表明自己身份，并询问是否能够加入在线讨论。

企业还需积极监视竞争者的行为。企业使用竞争性情报以获取有关竞争者动向和战略、新产品上市、新的或不断变化的市场，以及潜在竞争优势和威胁的早期警示。普华永道（PriceWaterhouseCoopers）会计师事务所的一项近期分析发现，将竞争性情报作为战略思考中关键要素的企业，其增长速度要比没有这么做的企业快20%。[9]

许多竞争者情报可从企业内部人员那里收集到，如部门主管、工程师和科技人员、采购代理和销售人员。企业还可以从供应商、经销商和关键顾客那里获取重要情报，或者，通过观察竞争者和监视其出版信息来获取好的信息。企业还可以通过购买并分析竞争者产品，监视其销售过程，检查新的专利，及调查各种实物证据收集信息。例如，某企业定期检查竞争者的停车场，如果很拥挤就说明其业务繁忙、很兴旺；如果只停了半数车位则可能说明其业务不太景气。

有些企业甚至将目标瞄向了竞争者的垃圾，这些东西一旦被扔出公司就在法律上被视作废弃资产。在一次精心策划的垃圾清理事件中，加拿大航空公司（AirCanada）通过仔细搜查竞争对手西捷航空公司（WestJet）近期的垃圾箱，帮助寻找有关西捷航空公司非法接入本公司电脑系统的证据。[10]在另一则案例中，宝洁公司承认对竞争对手联合利华公司总部的垃圾箱进行了细致的搜查，并发现了有关其护发品牌战略的大量信息。然而，当关于这些值得质疑的策略信息被交至宝洁公司高层管理者面前时，他们感到十分震惊，并立即停止了该信息收集项目。尽管宝洁宣称没有触犯任何法律，但搜查垃圾箱的行为终究是违反公司商业政策的。

竞争者经常通过年报、行业出版物、展销会、印刷出版物、广告和网页披露信息。今天，网站已成为竞争性情报的一个无价之源。营销者可通过网络搜索引擎搜索到具体的企业名称、事件、趋势和现状。此外，多数企业现在将大量信息置于其网站上，并提供细节信息以吸引顾客、合作伙伴、供应商、投资者或加盟者。这会提供大量有关竞争者战略、市场、新产品、设施和其他事情的有用信息。

情报搜集者还可以借助成千上万的在线数据库，其中一些还是免费的。例如，美国证券交易委员会（U. S. Securities and Exchange Commission）的数据库提供了有关公共竞争者的大量财务信息；美国专利局（U. S. Patent Office）的商标数据库披露了竞争者所拥有的专利。如果付费，企业可订购3 000多家在线数据库和信息搜索服务，如Dialog，Hoover's，DataStar，LexisNexis，Dow Jones News Retrieval，ProQuest和Dun & Bradstreet's Online Access等。营销情报顾问需要注意的是，企业“通常为还有如此多的信息需要知道而感到惊讶。它们忙于日常经营，并不知道通过这些网络资源就能获得如此多的信息”。[11]

情报竞赛也具有两面性。面对竞争者大力开展的营销情报努力，多数企业现在正实施行动以保护自己的信息。例如，联合利华实施了广泛的竞争性情报培训，不仅教员工如何收集情报信息，还教他们如何保护企业信息不被竞争对手窃取。据一位前联合利华员工说：“公司甚至提醒我们说竞争对手派出的情报人员可能会伪装成出租车司机。”联合利华甚至还对内部安全系统进行随机检查。这位职员说：“在一个‘内部营销’会议上，我们雇用了一名演员潜入与会人群中，目的是观察有谁和他说话、说了多少，以及多久之后才发现大家都不认识他。结果他一直在那里坐了很长时间。”[12]

营销情报的广泛应用还引发了许多道德问题。尽管前面谈到的多数技术是合法

的，一些还被视为是很巧妙的竞争手段，但还有一些做法涉及的道德问题却值得质疑。显然，企业应利用公开可得的信息，而不应该窃取信息；企业可以利用目前可得的合法情报来源，而不必为获取情报违反法律和公认的道德规范。

营销调研

除了一般性的消费者、竞争者和市场变化的营销情报信息，营销者经常还需要正式的市场调研，以获得有关具体营销决策所需的顾客与市场洞察力。例如，百威公司（Budweiser）想知道在美国橄榄球超级碗大赛广告中哪些诉求最有效；谷歌公司想知道网页搜索者对其重新设计的网站有何反应；三星公司想知道有多少人，以及哪类人会购买其下一代的等离子电视机。在此情况下，营销情报无法提供所需的具体信息，管理者需要开展营销调研。

营销调研（marketing research）是对组织面临的特定营销问题的数据进行系统的设计、收集、分析和报告的过程。企业在很多情况下都会用到营销调研。例如，营销者可通过调研获得有关顾客动机、购买行为和满意度的洞察力，这有助于他们评估市场潜量和市场份额，或者衡量定价、产品、分销和促销活动的效果。

一些大型企业拥有自己的调研部门，他们与营销经理合作，共同开展营销调研项目。宝洁、通用电气和许多其他企业巨人就是这样。此外，和规模较小的竞争对手一样，这些企业还经常雇用外部调研专家，为具体的营销问题和营销调研的实施提供咨询。有时，企业干脆购买外部企业收集的数据，用于制定决策。

营销调研过程可分为四个步骤（见图4—2）：界定问题和调研目标、制定调研计划、实施调研计划及解释和报告调研结果。

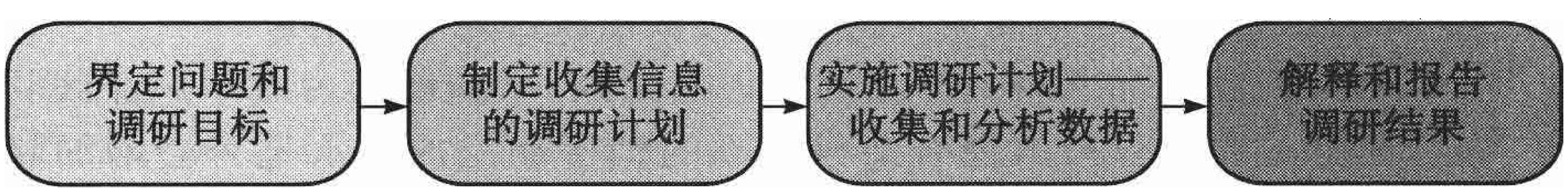


图4—2 营销调研过程

界定问题和调研目标

营销经理和调研人员须紧密合作以共同界定问题，并就调研目标达成共识。经理最清楚决策所需的信息，调研人员则精通营销调研方法，以及如何获取这些信息。界定问题和调研目标通常是调研中最难的一步，营销经理可能知道存在问题，但却不了解导致问题出现的具体原因。

在认真界定了问题之后，经理和调研人员须设定调研目标。营销调研的目标可以分为三种类型：**探索性调研**（exploratory research）的目标是收集初步信息，以帮助界定问题并提出假设；**描述性调研**（descriptive research）的目标是描述现象，如某产品的市场潜量，或购买该产品的消费者人口特征和态度；**因果性调研**（casual research）的目标是验证对因果关系的假设。例如，私立大学学费降低10%带来的入学人数增加是否足以抵消学费的降低？经理们经常从探索性调研开始，随后再开展描述性和因果性调研。

对问题和调研目标的陈述会引导整个调研过程。营销经理和调研人员应将陈述写下来，以确保他们对调研目的和期望的结果达成共识。

制定调研计划

一旦界定了调研问题与目标，调研人员须确定所需的确切信息，制定有效收集信息的计划，并将它呈递至管理层。调研计划应写明数据的来源、具体的调研方法、接触方式、抽样计划和调研人员将用于收集新数据的工具。

首先须将调研目标转化为具体的信息需求。例如，假设联合利华决定实施一项针对艾科（Axe）品牌下新增顶级古龙水①产品线的消费者反应的调研。拥有香体喷雾、沐浴露和体香剂的艾科产品线近几年来迅速发展，已成为世界顶级的男性美容品牌。艾科以18～24岁间，将自己定位为英俊、富有冒险精神和反传统的男性为目标市场，并承诺给他们“约会竞争中的优势”。[13]

调研显示，随着这些年轻人变得年长，许多人认为那些廉价的香体喷雾已不再适合他们了，转而使用古龙水。[14]为艾科品牌创造一条古龙香水产品线的成本很高，但这有助于留住那些已逐渐成熟的现有顾客。拟定的调研可能需要以下具体信息：

- 现有艾科使用者的人口统计、经济和生活方式特征。（如果艾科牌古龙水定价合理、香味更成熟，且能满足目标顾客不断变化的生活方式，逐渐成熟的青少年和青年使用者可能会欣然接受。）
- 年轻男性古龙水使用者的特性及使用模式：他们需要和期望从香水中得到什么？他们在哪里购买？他们何时及如何使用？哪些现有的古龙水品牌和价位最受欢迎？（新推出的艾科古龙水需要在拥挤的男士香水市场中取得强势、贴切的定位。）
- 零售商对拟增加新产品线的反应：它们是否愿意购买？它们将在哪里展示该产品？（得不到零售商的支持将损害该顶级古龙水的销量。）
- 对艾科新产品和现有产品的销售额预测。（新增的古龙水产品线将产生新的销售额还是仅仅抢占现有艾科产品的销售额？古龙水是否会增加联合利华的总利润？）

艾科的品牌经理将需要上述所有这些以及许多其他类型的信息，以帮助决定是否以及如何引进新的古龙水产品。

调研计划应以书面提案的方式呈现。在调研项目规模很大或很复杂时，或由外部企业实施时，一份书面提案显得异常重要。该提案应包括管理层提出的所有问题和调研目标，要获取的信息，以及能够帮助管理层制定决策的结论，还应包括所需的调研费用。

为满足管理者对信息的需求，调研计划可能需要收集二手数据、原始数据或二者皆需要。**二手数据**（secondary data）由出于其他目的而收集并保存的信息构成。**原始数据**（primary data）则由因近期特定目的而直接收集的信息构成。

---

① 古龙水是专为男性所用的香水类化妆品。18世纪初期，由意大利人乔安·玛利亚·法里纳（Johann Maria Farina）在德国科隆研制出的一种柠檬香型的芳香品，取名为“Eau Admirable”。德法战争时科隆被法国占领，取名为古龙市。法国士兵将此种芳香品带回法国，并称之为古龙水，后演变成一种香型，沿用至今。——译者注

收集二手数据

调研人员通常从收集二手数据入手。企业内部数据库提供了一个良好的开端。然而，企业还需要利用多种外部信息源，包括商业数据服务和政府来源（见表 4—1）。

表 4—1　　挑选的几个外部信息来源

企业数据

A. C. 尼尔森公司（www.acnielsen.com）提供的数据有：POS 机扫描数据、市场份额和零售价格、家庭购买数据，以及电视用户数据。

西蒙斯市场调研局（www.smrb.com）提供了部分市场中 400 个产品大类的关于消费者模式的详尽分析。

信息资源公司（www.infores.com）提供了追踪食品杂货动向的超市扫描数据，以及新产品购买数据。

IMS Health 公司（www.imshealth.com）追踪药品销售，监测药品销售代表绩效，并提供药品市场预测。

Arbitron 公司（www.arbitron.com）提供当地市场及互联网广播听众和广告费用的信息，以及其他媒体及广告开支的数据。

J. D. Power and Associates 公司（www.jdpower.com）提供关于产品与服务质量、顾客满意和购买者行为的独立消费者调查的信息。

邓白氏公司（www.dnb.com）拥有的数据库囊括了全球 5 000 万家企业的信息。

comScore Networks 公司（www.comscore.com）提供了全世界互联网与数码媒体用户的消费者行为信息和人口地理分析。

Thomson Dialog 公司（www.dialog.com）提供了 900 多个数据库的信息接入，它们包括公共出版物、报告、报纸，以及多个行业的目录。

LexisNexis 公司（www.lexisnexis.com）提供了来自企业、消费者、营销出版物和企业追踪、行业、趋势和促销技术的论文。

Factiva（www.factiva.com）专注于提供上市企业或私人企业的深度财务、历史和运营信息。

胡佛公司（www.hoovers.com）提供了世界大型企业的业务描述、财务概览和各种新闻。

美国有线新闻网络（www.cnn.com）提供了美国和世界其他地区的新闻，并对市场和新闻制造企业进行了详细报道。

美国人口统计（www.demographics.com）为企业提供了人口趋势及意义的报告。

政府数据

证券与交易委员会 Edgar 数据库（www.sec.gov）提供了美国上市公司的财务数据。

小企业管理局（www.sba.gov）提供了小企业所有者的信息与链接。

联邦贸易委员会（www.ftc.gov）提供了关于消费者保护与反垄断法的管制与决定。

美国统计局（www.stat-usa.gov）是商业部的部门之一，强调美国企业与国际贸易方面的统计数据。

美国人口普查（www.census.gov）提供了关于美国人口的详细统计数据和趋势。

美国专利与商标办公室（www.uspto.gov）提供了商标和专利及其所有者的信息。

互联网数据

ClickZ 公司（www.clickz.com）提供了从消费者到电子商务的有关互联网及其用户的大量信息。

互动广告管理局（www.iab.net）提供了互联网广告的统计数据。

木星调研公司（www.jupiterresearch.com）对最流行的网站进行了流量监测和排名。

企业可以向外部供应商购买二手数据报告。例如，A. C. 尼尔森公司销售关于全球27个国家、265 000多个家庭中的购买者信息，测量了尝试性和重复购买、品牌忠诚和购买者人口特征。西蒙斯公司销售460个产品大类中8 000多个品牌的信息，包括详细的消费者截面特征，从消费者购买的产品、他们偏好的品牌到其生活方式、态度和媒体偏好等各个方面。杨克洛维奇公司提供监测影响服务销售的重要的社会和生活方式变化的信息。它们及其他公司一起提供的高质量数据，满足了公司对多样化营销信息的需求。[15]

营销调研人员还可利用**商业在线数据库**（commercial online database）搜集二手数据。Dialog，ProQuest 和 LexisNexis 等的数据库服务使营销决策者通过计算机就能得到数量庞大的信息。除了商业网站提供的收费信息，几乎所有的行业协会、政府机构、企业出版物和新闻媒体都向有心的调研人员提供免费信息，帮助他们找到相应的网站。如今，提供各种各样数据的网站已经多到以至于找到一个合适的网站都成了一件很艰难的事。

网站搜索引擎在寻找相关的二手数据来源中也发挥着重大的作用。同时，它们也可能因效率不高而令人极度沮丧。例如，艾科的一位营销者利用谷歌搜索“男士古龙水”，将会出现约430 000条记录！不过，结构良好、精心设计的网站搜索对任何营销调研项目而言都是一个很好的起点。例如，搜索“男士古龙水”后，谷歌列出的第4条记录是“www. epinions. com/Fragrances-Cologne”，点击后你可以阅读到相关的消费者评论，并在100多个男士古龙水品牌中进行价格比较。

二手数据的收集通常比原始数据更快，费用更低。此外，二手数据来源有时能提供单个企业自身无法收集的数据：无法直接获得，或收集成本过高。例如，艾科的营销者为确定市场份额、价格和竞争者品牌的信息开展一项持续的零售店审计，成本会非常高昂。但它可以从信息资源公司（Information Resources Inc.）购买 InfoScan 服务，该服务以美国国内市场上34 000家超市的扫描仪和其他数据为基础提供这类信息。[16]

二手数据也有不足之处：需要的信息可能并不存在，调研人员很少能通过二手来源获取他们所需的全部数据。例如，联合利华无法找到现成的对其新增古龙水产品线的消费者反应信息，因为新产品还没有上市。即使所需数据能找到，可能也不是很有用。调研人员须对二手信息仔细评估，以确保其相关性（符合调研项目的需要）、准确性（收集过程和报告可靠）、及时性（可以满足当前决策要求的最新数据）和公正性（客观地收集和报告）。

收集原始数据

二手数据为调研提供了良好的开端，且有助于界定调研问题和目标。但在多数情况下，企业还须收集原始数据。正如调研人员须仔细评估二手信息的质量一样，他们在收集原始数据时也须格外谨慎。他们需确保这些数据是相关的、准确的、及时的和公正的。表4—2展现了制定原始数据收集计划在调研方法、接触方式、抽样计划和调研工具方面所需做的决策。

调研方法

收集原始数据的调研方法包括观察法、询问法和实验法。下面我们将依次对它们展开讨论。

表 4—2　制定原始数据收集计划

调研方法	接触方式	抽样计划	调研工具
观察法	邮寄	抽样单位	问卷
询问法	电话	抽样规模	机械设备
实验法	人员	抽样方法	
	在线		

观察式调研。观察式调研（observational research）指通过观察相关人员、活动和情景收集原始数据。例如，银行可能通过检查交通模式、周边状况和竞争者分行的地点评估可能的新分行位置。

调研人员通常会观察消费者行为以获取简单的询问方式无法得到的顾客洞察。例如，费雪（Fisher-Price）公司设立了一个观察实验室，在那里可以观察小孩子对新玩具的反应。费雪游玩实验室是一个阳光明媚、摆满了玩具的地方，幸运的儿童可在这里玩费雪的各种玩具样品，而设计师在一旁仔细观察，以了解什么因素使孩子对新玩具着迷。金佰利（Kimberly-Clark）公司发明了一种通过消费者眼睛观察其行为的新方法[17]：

> 数年前，正在金佰利公司准备推出一条好奇（Huggies）牌婴儿洗浴产品线时，其婴儿湿巾的销售额却开始下滑。当传统调研无法得到任何重大的顾客洞察时，金佰利的营销者决定通过观察顾客的日常生活来获取更多的有用反馈。他们让消费者在家戴上装有摄像头的眼镜，以使调研人员能够看见他们所看到的事物。不久他们就发现了问题（也就是机会）。尽管焦点小组中的女性说她们在尿布台上给婴儿换尿不湿，但事实上她们却在床上、地板上和洗衣机顶盖上这些别扭的地方给孩子换尿不湿。调研者发现，她们需要两手并用拿湿巾盒和润肤露。于是该公司重新设计了湿巾的包装，增加了单手式按钮分片器，并设计了润肤露和洗发水的瓶子，使消费者单手就能轻易地抓住和使用。

观察式调研可以获得人们不愿或无法提供的信息。在某些情况下，观察可能是获取所需信息的唯一途径。但也有一些事情是难以观察的，如情感、态度和动机，或私下行为。长期或偶然的行为同样难以观察。最后，观察结果不易解释。由于这些局限，调研人员通常将观察法和其他数据收集方法一起使用。

现在，许多企业在采用**民族志调研**（ethnographic research）。民族志调研是派遣训练有素的观察人员前往观察和接触“自然状态”中消费者的一种观察式调研。请思考下面这则案例[18]：

> 万豪国际酒店雇用设计公司 IDEO 帮助其重新审视商务旅行，并重新思考在一批越来越重要的顾客（年轻的、精通科技的旅行者）眼中的酒店体验。IDEO 公司没有采用常见的顾客调研或焦点小组调研，而是派出一组由设计师、人类学家、作家和建筑师组成的顾问小组，他们和顾客一起度过长达 6 周的旅行，获得对他们近距离的和个人化的观察。
>
> 通过“与这些人一起生活”（在酒店大厅里闲逛），他们了解到酒店通常并不擅长服务小群体的商务旅客。酒店大厅往往较暗，比较适于消磨时间而不是商务休闲。据一位 IDEO 顾问回忆，他看见一位女性商务旅客在大厅里喝酒时尽量避免把酒洒到放在桌上的文件上。他说：“很少有酒店能将此类问题处理好。”最后，万豪酒店彻底改造了其万丽（Renaissance）酒店的大厅，新增了“社交

区”，内置小餐桌、更明亮的灯和无线互联网接入，以更适于会面。在另一个区域内，单独旅行者可以在更自由、安静和半私人的空间里工作或放松，而不必担心将咖啡洒到笔记本电脑或文件上。

民族志调研通常可以得到传统调查问卷和焦点小组无法得到的各种细节信息。尽管传统定量调研方法能检验已知的假设，并获得界定良好的产品或战略问题的答案，但观察式调研却可以产生最新的顾客和市场洞察。一位调研专家说：“民族志调研的优点是它所提供的消费者理解比传统调研更丰富。的确，企业仍在采用焦点小组、访问和人口统计数据获得对消费者内心的洞察。但对人们居住和工作环境的近距离观察……可以让企业彻底弄清楚顾客无法言表的欲望。”[19]

询问式调研。**询问式调研**（survey research）是应用最广泛的原始数据收集方法，该方法最适于收集描述性信息。企业要想知道人们的知识、态度、偏好或购买行为，通常可通过直接询问获得结果。

询问式调研的主要优点是灵活，可以在不同情况下获取多种不同类型的信息。询问法几乎可以处理任何营销问题或决策，可通过电话、邮件、人员或网络实施。当然，询问法也有一些不足：有时人们无法回答调查的问题，因为他们想不起来或从未想过他们所做的事情及原因；人们还可能不愿回答陌生访问者的提问，或谈论他们认为的隐私；有时，受访者会在他们不了解答案的情况下仍回答调查的问题，以显得更聪明或知识更渊博；或者，他们可能希望通过满意的答案来帮助访问者；最后，忙碌的人们可能不愿花时间回答提问，或对侵犯他们隐私的行为感到愤怒。

实验式调研。观察式调研最适于探索性研究，询问式调研最适于描述性研究，而**实验式调研**（experimental research）最适于收集因果性信息。实验法指通过挑选两组配对实验对象小组，给予他们不同的处理，控制相关因素和检查小组反应的差异来收集原始数据。因此，实验式调研试图解释因果关系。

例如，麦当劳在菜单上新增一款三明治前，可能会采用实验法检测两种不同定价对销售额的影响。它可能在一个城市以某价格推出该新款三明治，而在另一城市采用其他价格。如果这两个城市很相似，且它们对该款三明治的其他营销努力也相同，那么两个城市的销售额差异便可能与定价相关。

接触方式

人们通常通过邮寄、电话、人员访谈或在线收集信息。表4—3分别列出了这些接触方式的优点和缺点。

表4—3　　不同接触方式的优点和缺点

	邮寄	电话	人员访谈	在线
灵活性	差	好	优秀	好
可收集的数据量	好	一般	优秀	好
访问者影响的控制	优秀	一般	差	一般
样本的控制	一般	优秀	好	优秀
数据收集速度	差	优秀	好	优秀
响应率	差	差	好	好
成本	好	一般	差	优秀

资料来源：Adapted with permission of the authors. From *Marketing Research: Measurement and Method*, 7th ed., by Donald S. Tull and Del I. Hawkins. Copyright 1993 by Macmillan Publishing Company.

邮寄、电话和人员访谈。邮寄问卷能以很低的人均访问成本收集大量的信息。相对于一个陌生的访谈人员或电话访谈者，受访者对邮寄问卷中较私人性问题的回答可能更为真实。此外，受访者的答案还不会受到访谈者的影响。

然而，邮寄问卷很不灵活：所有的被访者以相同的顺序回答相同的题目。邮寄问卷通常需要较长时间才能完成，因此响应率（完整地寄回问卷的人数）通常很低。最后，调研人员通常无法控制调查问卷的样本。即使拥有一份良好的邮寄目录，仍很难回答是由谁在邮寄地址完成的问卷。

电话访谈是快速收集信息的最好方法之一，其灵活性也大大高于邮寄问卷。访谈者可以解释复杂的问题，并根据所得到的回答，跳过某些问题或调查其他问题。它的响应率往往要高于邮寄问卷，且访谈者可以要求只与具备期望特征的受访者通话，甚至按姓名访问。

但电话访谈的人均访问成本比邮寄问卷高。此外，人们可能不愿与访谈者讨论私人问题。该方法会引入访谈者的偏见，即访谈者的说话方式、提问方式和其他差异可能会影响受访者的回答。不同访谈者对回答的解释和记录也不同，如果时间紧张，有些访谈者甚至会记录虚假答案而不提问题。最后，在今天这个人们越来越倾向于谢绝电话和促销骚扰的年代，潜在的调查对象正越来越多地挂断访谈者的电话，拒绝与其交谈。

人员访谈有两种形式：单人访谈和群体访谈。单人访谈指访谈者在人们的家里、办公室，或大街上、购物商场与询问对象交谈。这种访谈具有灵活性。训练有素的访谈者可以对访问加以控制，解释复杂的问题，并根据情况发现新问题。他们可以向受访者展示真实产品、广告和包装，并观察其反应和行为。然而，单人访谈的成本可能是电话访谈的 3～4 倍。

群体访谈邀请 6～10 人与一名训练有素的主持人会见，谈论某一产品、服务或组织。参与者通常会得到小额的奖励作为与会补偿。主持人鼓励自由和轻松的讨论，希望小组互动能产生真实的情感和想法。同时，主持人还要控制讨论的焦点，由此得名**焦点小组访谈**（focus group interviewing）。

调研人员和营销者在单面镜后面观察焦点小组讨论，并将谈论内容以书面或视频的方式记录下来，以用于日后的研究。如今，焦点小组调研人员甚至采用视频会议和互联网技术，通过焦点小组活动直播与远程营销者建立联系。在远程会议室里的营销主管通过摄像机和双向音响系统，同时使用远程控制设备拉近和平移画面，以监视和监听焦点小组的反应。

与观察式调研一样，焦点小组访谈已成为一种主要的定性营销调研工具，用于获取消费者想法和情感的最新洞察。然而，焦点小组调查也面临着一些挑战：由于通常仅雇用少数几个样本以节省时间和降低成本，因此讨论的结果可能难以推广。此外，在他人面前，焦点小组中的人们对其真实情感、行为和意向并非总是保持坦率和诚实。

因此，尽管焦点小组仍广为应用，但许多调研人员正在调整焦点小组的设计。例如，雅虎公司的首席营销官卡米·达纳韦（Cammie Dunaway）喜欢“融入小组”（immersion groups）：4～5 人与雅虎的产品设计师进行非正式讨论，而没有焦点小组主持人在场。通过这种方法，雅虎的员工能直接与所选的顾客共同设计新产品和计划，而不仅仅是观看消费者对主持人反应的录像。达纳韦说：“如果消费者感到参与其中，而不是被观察，结果会更为丰富。”[20]

还有一些调研人员改变了他们实施焦点小组的环境。为帮助消费者放松以获得更

真实的答案，他们采用了与所研究产品更相关的、更舒适的环境。例如，为获得对女性剃腿毛方式的更好理解，加拿大舒适（Schick）公司建立了“慢抿”（Slow Sip）聚会，它设计得就像与女朋友的一个简单聚会。

> 在这些慢抿聚会中，参与者聚在当地的一家咖啡厅里，喝着咖啡或茶，一起吃着点心。聚会安排得宽松、舒适，有助于女性敞开心扉并分享个人的剃毛和保湿经历，而这些话题在较正式的场合下可能比较敏感。慢抿聚会获得了许多新的顾客洞察。例如，调研人员发现，其女式剃刀舒适四驱（Schick Quattro）的广告词（舒适四驱拥有4刀片技术）太过技术化了。女性不太关心剃刀背后的工程学技术，她们关心的是剃毛的效果。所以，加拿大舒适公司将舒适四驱重新定位，即提供光滑、持久的剃毛效果。作为附加利益，参与者非常享受该聚会，希望还有下一次聚会。他们成了舒适公司营销者的持续建议委员会和舒适产品的“品牌大使”。[21]

在线营销调研。互联网的发展对营销调研的实施产生了深刻的影响。调研人员越来越多地通过**在线营销调研**（online marketing research）收集原始数据：网络调查、在线固定样本组、实验，甚至在线焦点小组。美国企业在在线调研上的支出由2000年的2.53亿美元激增至如今的13.5亿美元。今天，基于网络的调研支出已占美国营销调研总支出的17%。[22]

在线调研有多种形式。企业可以将网页作为调查媒介，将问卷放在其网站上，并提供完成问卷的诱因。它可采用电子邮件、网站链接或弹出式广告等方式邀请人们回答问题，并可能赢得奖品。它还可以建立在线固定样本组，以提供定期的反馈，或实施现场讨论或在线焦点小组。除了在线询问，调研人员还可以开展网上实验。他们可以采用不同价格，使用不同标题，或在不同网站和不同时间提供不同的产品特征以了解它们的效果。他们还可以建立虚拟购物环境，用于测试新产品及营销计划。最后，企业可通过跟踪在线顾客在访问其网站和打开其他网站时的点击数来了解其行为。

互联网尤其适合定量调研：实施营销调查并收集数据。2/3的美国人现在已经上网，这使其成为一种广泛接触消费者的高效渠道。由于传统的调查方法响应率下降、成本上升，网络正迅速取代邮寄和电话成为主要的数据收集方法。一位行业分析专家估计，包装消费品企业现将其全部定量调查预算的2/3用在了网络上。如今，网络调查占在线调查总支出的80%左右。[23]

相对于传统的电话和邮寄方法，基于网络的调查具有某些现实优势。最显著的优势是速度和低成本。一位营销调研主管称：“更快！更便宜！归根到底就是这样。”[24]在互联网上，调研人员通过电子邮件同时向成千上万的调查对象发放网络调查，或将它们贴在所选的网站上。回答几乎是即时的，因为应答者自己输入信息，调研者可在他们输入的同时将调研数据加以整理、检查和分享。

网络调研的费用通常大大低于邮寄、电话或人员访谈式调研。使用互联网主要节省了邮资、电话、访谈者及与其他方法有关的数据处理成本。所以，网络调查的成本通常比邮寄调查低15%～20%，比电话调查低30%。此外，样本规模对成本的影响很小。一旦设计出问卷，网页上是10个还是10 000个调查对象，其成本基本没有区别。

除了速度和成本方面的优势，网络调查相对于传统的电话或邮寄调查，往往更加互动、更具吸引力、易于完成和更少被打扰，所以，其响应率通常更高。互联网是接触不易到达人群的极好媒介：难以捉摸的青少年、单身、富裕和受教育水平较高的受

众，对接触职场母亲和其他生活繁忙的人效果也很好。这些人在网络上具有很好的代表性，他们可以在自己的空间和方便的时候完成问卷。

尽管营销调研人员迅速将互联网用于定量调查和数据收集，但在定性调查上采用网络调研的进展却较慢，如在线焦点小组或深度访谈。然而，尽管多数在线调研用于定量调研，但一些营销者发现，互联网同样能迅速、低成本地获取定性的顾客洞察。[25]

为了寻找更好地预测消费者对潜在新产品接受程度的方法，百事公司最近向Invoke Solutions公司（一家在线消费者调研企业，拥有80～100人的各种即时消息类在线固定样本组）求助。通过该样本组，百事公司深入研究了X世代对矿泉水的态度。在短短几小时内，这家饮料生产商就能收集和处理来自成百上千名消费者的详细反馈。起初，百事公司高兴地认为该人群喜欢矿物质含量较高的水，但与在线小组进一步沟通后，现场的百事饮料研究员降低了水的矿物质含量；饮料可能还需要加一点糖，而消费者以前并没说要，这只是为了让味道更容易接受。一位Invoke主管说：采用在线小组，“常规焦点小组需要3～4个月才能得出的结论……现在几个小时内就能达成了”。

在线焦点小组（online focus groups）是主要的定性网络调研方法。这种焦点小组比传统的焦点小组有许多优势：参与者无论在哪里都能登录，他们只需一台笔记本电脑与网络连接，因此，互联网能很好地将全国或全世界不同地区的人们聚在一起，尤其是那些高收入人群，他们没时间长途跋涉来到网控中心。此外，调研人员可以在任何地方实施和监控在线焦点小组，省去了差旅、住宿和设备成本。最后，尽管在线焦点小组需要一些预先安排，但其结果几乎是即时得到的。

在线焦点小组有多种形式。多数是实时性的，参与者和主持人以在线聊天室讨论的形式，围绕着坐在交换意见的虚拟圆桌旁。或者，调研人员会设置一个在线消息板，调查对象在数天或几周时间内通过它交流意见。参与者每天都登录，并对焦点小组的主题发表评论。焦点小组主持人将监视在线互动过程，并对讨论进行调整以保证小组不偏离方向。这种持续的消息板形式使参与者有机会发表观点，与他人交谈，并随着小组的发展在现实世界里检查产品。随着讨论的展开，它使调研人员有机会进行持续的调整。所以，这种在线方式可以获得比单期、当面的焦点小组更多的数据和更深刻的洞察。

尽管成本低廉且易于管理，但在线焦点小组缺乏人员接触的真实动态性。网络世界里没有传统焦点小组调研中的眼神接触、肢体语言和直接的人员互动。网络形式[运行、输入的评论和在线“表情图标”（表示情绪的标点符号，如“:—)”表示快乐)]极大地限制了调查对象的表现力。互联网的非人性特性有碍于人们以常规方式相互沟通和对某些概念表示出兴奋。

为了克服这些缺点，一些调研人员正为在线焦点小组添加实时音频和视频。例如，在线调研公司Channel M2让焦点小组参与者聚在更人性化的“虚拟访谈房间”，“努力将在线调研弄得更富人情味”。

参与者由传统方式招募，并置于网络摄像机前，这样他们的语言和非语言反应都将得到记录。然后通过电子邮件向参与者提供指导，包括Channel M2在线访谈房间的链接和一个免费电话会议的号码。当参与者在指定的时间点击该链接和拨打电话时，他们就可以登录并看见Channel M2的访谈房间，通过其他参与者的直播视频、文本聊天、屏幕或幻灯片共享，及一面白板完成访谈。一旦焦点

小组展开讨论，问题和回答将以实时的方式出现在非常逼真的环境中。参与者通过语音或文本消息，或二者兼有的方式自发地作出评论。调研人员可从任何地方“坐镇”焦点小组，观察和倾听每一位被调查者，或者在日后回顾这些信息记录。

尽管在线营销调研的应用迅速发展，但定量和定性网络调研的确存在不足。首先，互联网接入的限制使其难以接近最广泛的调查对象：1/3 的美国成人仍没有上网。然而，随着互联网普及率的提高，这将不再成为问题。[26]另一个主要问题是对网络样本成员的控制。由于看不见被访者，因此无法知道他们到底是谁。最后，相对于其他人对人的方法，在线调查比较枯燥和死板。

为了克服这些有关样本和环境的问题，许多在线调研企业选择了加入（opt-in）社区和调查对象小组。例如，在线调查企业绿地在线（Greenfield Online）公司拥有1 200万人的选择加入小组成员，他们分布在全世界40多个国家。科技的进步（如动画、音频与视频数据流和虚拟环境的整合）也有助于克服在线调研在动态性上的不足。

对在线调研人员而言，最具争议性的问题或许是消费者隐私。有人担心不道德的调研者将利用电子邮箱地址和通过调查收集到的秘密回答，在调研完成后销售产品。他们担心在未取得被访者允许的情况下利用这些技术收集个人在线信息。不处理好这些隐私问题将引起消费者的愤怒和不合作，并增加政府的干预。尽管存在这些担忧，多数业内人士仍预言在线营销调研将健康地发展。[27]

抽样计划

营销调研人员经常对全部消费者总体中的一小部分样本展开研究，以推出对全体消费者有效的结论。**样本**（sample）指在营销调研中从总体中挑选的可从整体上代表总体的那部分群体。理想的情况是样本应具有代表性，这样，调研者才能对更大规模的总体的想法和行为作出准确的估计。

抽样设计需要三方面的决策。第一，调查谁（抽样单位是什么）？这个问题的答案并非总是显而易见。例如，在对家用汽车购买决策制定过程的研究中，调研者应采访丈夫、妻子、其他家庭成员、经销商的销售员，还是他们所有人？调研人员须确定所需的信息以及谁最有可能拥有该信息。

第二，调查多少人（样本规模多大）？大规模样本比小规模样本的结果更可靠。但样本规模越大成本越高，而且也没必要为取得可靠的结果将整个或大部分目标顾客作为样本。如果选取得当，低于总体1%的样本经常也能有很高的可靠性。

第三，如何选取样本（抽样步骤是什么）？表4—4列出了几种不同类型的抽样方法。使用概率抽样时，总体各成员被抽中的概率是一致的，且调研人员能算出抽样误差的置信区间。但当概率抽样的成本过高或花费时间过长时，营销调研人员经常采用非概率抽样，尽管无法测量其抽样误差。不同的抽样方式其成本和时间约束不同，也有不同的准确性和统计特征，哪种方法最好要依调研项目的需要而定。

表 4—4　　抽样方法分类

概率抽样	
简单随机抽样	总体中所有个体被选中的概率是已知且相等的。
分层随机抽样	将总体划分为多个互斥群体（如年龄群体），然后调研人员再从各个群体中随机抽取访问对象。
集群（区域）抽样	将总体划分为多个互斥群体（如街区），然后调研人员随机抽取一个群体进行访问。

非概率抽样	
便利抽样	调研人员挑选总体中最容易获取信息的个体。
判断抽样	调研人员依据自己的判断对总体中的个体进行选取，挑选出最有可能获取准确信息的个体。
配额抽样	调研人员对总体中多个群体分别制定样本限额，然后再从中选取访问对象。

调研工具

在收集原始数据时，营销调研人员有两种主要的调研工具：调查问卷和仪器设备。不论通过人员、电话还是网络实施，调查问卷至今仍是最普遍的工具。

调查问卷具有很强的灵活性，提问方式很多：封闭式问题提供了所有可能的答案，调查对象只需在它们之间作出选择，例如选择题和量表题；开放式问题允许调查对象用自己的话进行回答，如西南航空公司在对旅客进行调查时，可能会简单地问："你对西南航空公司有何看法？"或要求人们补全该句："当我选择航空公司时，最重要的考虑因素是……"由于被调查者不受答案的限制，这类及其他类型的开放式问题通常会揭示比封闭式问题更多的信息。开放式问题对探索性调研特别有用，即调研者试图找出人们在想什么，而不是测量有多少人以某种方式在想。另一方面，封闭式问题提供的答案更易于解释和制表分析。

在措辞和安排问题的次序时调研人员也应小心。措辞时应使用简单、直接和客观的词语。问题的安排应符合逻辑。第一题应尽可能激发兴趣，复杂或私人的问题应放在最后，这样才不至于引起调查对象的抵触。准备得不够细致的问卷通常会存在许多错误（见表 4—5）。

表 4—5　　一份"有问题的调查问卷"

假设夏令营负责人准备了下面这份问卷，用于访问潜在夏令营参加者的父母。你将如何评价各个问题？

1. 你的收入为多少（不足 100 美元的金额进行四舍五入）？人们通常并不如此精确地知道自己的收入情况，而且也不想这么准确地告诉他人。此外，调研人员永远不会以这样一道私人问题开场。

2. 你对孩子参加过夜夏令营是强烈支持还是轻度支持？"强烈"和"轻度"意味着多少？

3. 你的孩子在夏令营中的表现好吗？是（）否（）"表现"是一个相对概念，且这种答案方式是否是这道题的最佳选择呢？此外，人们的答案是诚实和客观的吗？为什么首先问这道题？

4. 上年你收到了多少封夏令营邮件或电子邮件信息？今年呢？谁记得这些呢？

5. 你在评价夏令营时，哪些属性是最突出和最重要的？什么才能算得上突出和重要的属性呢？不要用这种宽泛的词问我。

6. 你认为通过体验夏令营，剥夺孩子发展为成年人的机会是正确的吗？一个带有偏见的问题。由于存在偏见，如何才能让父母回答是呢？

尽管调查问卷是最普遍的调研工具，但调研者还采用仪器设备来观察消费者行为。如尼尔森媒体调研公司将观众测量仪放置在所选家庭的电视机上，用以记录他们所观看的节目；零售商利用结账扫描仪记录购物者的购买行为。

有的仪器设备能测量调查对象的生理反应。例如，广告商利用眼球照相机研究观看者看广告时的眼球运动情况：他们最先关注哪部分，以及在给定的广告要素上注视多久。IBM 公司的 BlueEyes 技术通过跟踪瞳孔、睫毛和嘴部运动来解释人们的面部

反应。BlueEyes提供了大量潜在的营销应用，或许通过营销机器，它“知道你有什么感受”，并相应作出反应。一位老人眯着眼在看银行自动提款机的屏幕，几乎同时，屏幕上的字体放大了两倍；一位女士在购物中心售货亭前对着旅行广告发出微笑，该设备随即打印出一张旅行折扣优惠券。

有的调研者还应用“神经营销”，测量大脑活动以了解消费者的感觉与反应方式。利用核磁共振成像技术的营销科学家已发现，“强势品牌能触发行为，部分原因是人们的大脑与自我认同、积极情感和奖赏建立了关联”。按一位观察者的说法，他“证明耐克的标识不仅仅是一个感觉良好的品牌标识。它实际上使你的大脑兴奋起来”。[28]以下是另一则神经营销应用的案例[29]：

> 最近，34名浴室清洁剂使用者来到了调研实验室，观看一则多次获奖的联合利华Vim居家清洁剂电视广告——《监狱访客》，该产品定位为“处理最顽固的污渍”。广告描述了一位年轻女孩探访其神情憔悴的母亲，她看起来像在监狱探访玻璃后面，而实际上是在刷洗肮脏的浴缸。调研者想知道对该广告的“洁净理解”，所以他们在一个从未播出该广告且市场上还没有该产品的地方测试消费者。被调查者对“把手放在玻璃上”的镜头反应强烈，尤其是那句激动人心的“我爱你，妈妈！”和“我也爱你，宝贝！”的对话。然而，这些刻画了产品展示和品牌信息的广告唤起的反应却很不好。总之，该广告引起了一种很强烈但主要是负面的感情。后续访谈证明消费者实际上讨厌该广告。消费者对这样一部充满感情的广告所作出的反应，调研者是如何加以测量的呢？很简单。询问每一位调查对象，问他们对该广告的感觉如何。不过，除了述说，还在每个人的头上贴了6个电极。欢迎来到神经营销的世界，它通过测量脑部活动窥视消费者的思想，以发现消费者是如何对产品和营销活动作出反应的。

实施调研计划

调研者接下来要将营销调研计划付诸实施，包括信息的收集、处理和分析。数据收集可以由企业营销调研人员或外部企业完成。营销调研过程中的数据收集阶段通常是成本最高，且最易出错的阶段，调研者应密切观察以确保正确地执行该计划。他们须防范调查对象的接触障碍、拒绝合作，或答案有偏见，以及调研人员出错、耍小聪明等问题。

调研者还须处理和分析收集的数据，以获得重要的信息和发现。他们须检查数据的准确性和完整性，给数据编码以便分析。最后，调研者还须将结果制成表格并计算统计量。

解释与报告结果

现在，营销调研人员须对结果作出解释，得出结论并向管理层报告。调研者不应让数据和复杂的统计技术使管理者不知所措，而应呈递重要的发现和洞察，使之有利于管理层制定重大决策。

但是，解释工作不应只留给调研者，虽然他们通常是调研设计和统计技术方面的专家，营销经理们对问题和所须制定的决策应更加了解。如果营销经理盲目接受调研者的错误解释，再好的调研也将毫无意义。同样，营销经理可能也会有偏见：他们往

往接受他们所期望的调研结果，而拒绝他们不愿或不希望看到的结果。很多时候，结果会有多种不同的解释方式，调研者和营销经理间的讨论有助于获得最好的解释。因此，在解释调研结果时营销经理和调研者须密切合作，共同承担调研过程和决策中的责任。

营销信息的分析与应用

通过企业内部数据库、营销情报和营销调研收集到的信息需要做进一步的分析。营销经理需要这些信息以获取对顾客与市场的洞察力，进而改进其营销决策。这其中可能包括有助于更多理解数据内部关系的先进统计分析，可能还涉及各种分析模型的应用，它们将帮助营销者更好地制定决策。

一旦对信息进行了处理和分析，它们将在恰当的时机被交予恰当的决策制定者。本章接下来的部分将进一步剖析营销信息的分析和应用。

客户关系管理

如何最好地分析和应用顾客个人数据是一道特殊的难题。多数企业拥有大量的顾客信息。实际上，明智的企业会在每一个可能的顾客接触点上捕捉信息。这些接触点包括顾客购买、销售人员接触、服务与支持电话、网站访问、满意度调查、信用与付款的关系、市场调研等所有顾客与企业间发生接触的地方。

问题是这些信息通常广泛散落在组织内，被掩埋在企业不同部门分离的数据库和记录中。为克服这类问题，许多企业正采用**客户关系管理**（customer relationship management，CRM）系统来管理丰富的顾客信息，并仔细管理与顾客的每个接触点，以最大限度地建立顾客忠诚。

21 世纪初，客户关系管理首次进入人们的视野。许多企业匆匆上马，实施了过于雄心勃勃的客户关系管理计划，而最终结果却令人失望，很多以失败告终。最近，企业对上马客户关系管理系统变得更为谨慎，而实施的客户关系管理系统也确实发挥了作用。到 2010 年，甲骨文（Oracle）、微软、Salesforce. com 和 SAS 等美国企业将在客户关系管理系统方面花费约 180 亿美元。[30]

客户关系管理由复杂的软件和分析工具组成，它对所有来源的顾客信息进行整合和深度分析，并将结果用于建立更牢固的顾客关系，即将企业销售、服务和营销团队掌握的各种个人顾客信息加以整合，以提供对顾客关系的 360 度观察。

客户关系管理分析人员开发了数据仓库，利用复杂的数据挖掘技术寻找隐藏在顾客数据中的财富。数据仓库是公司范围的电子数据库，它拥有的详细具体的顾客信息须根据企业需要进行筛选。数据仓库的目的不仅是收集信息，还将信息汇总到中心和易接入的位置。而一旦数据仓库将数据汇总完毕，企业便可以采用功能强大的数据挖掘技术对大量的数据进行筛选，并挖掘出关于顾客的有趣发现。

这些发现通常有助于企业发现营销机会。例如，沃尔玛巨大的数据库就为营销决策提供了深刻的洞察。几年前，当飓风伊万向佛罗里达海岸奔袭时，一位观察人员指

出，这个零售业巨人“准确地知道应向飓风经过的商场货架迅速补充些 Pop Tarts①牌草莓烘饼”。通过对以前及其他飓风期间的多年销售数据的挖掘，沃尔玛发现采购者会储存 Pop Tarts 烘饼，因为它们不需要冷藏和加热。[31]

通过利用客户关系管理系统更好地理解顾客，企业能够提供更高水平的顾客服务，并与顾客建立起更深厚的关系。它们利用客户关系管理找出高价值的顾客，更有效地将其锁定为目标顾客，交叉销售本企业产品，并根据特定的顾客要求提供物品。例如，世界最大的赌场经营者哈拉斯娱乐公司（Harrah's Entertainment）拥有一个巨大的顾客数据库，通过客户关系管理系统管理与全球 40 家赌场的重要顾客的日常关系。

客户关系管理并非只有优点而无成本或风险，成本或风险既存在于原始顾客数据收集中，也存在于数据的维护和挖掘中。最常见的客户关系管理错误是只将其视作一种技术和软件解决方案。而仅凭技术是无法建立盈利性的顾客关系的。一位客户关系管理专家说：“客户关系管理不是一种技术解决方案，简单地依靠某种软件，你是无法实现……改进顾客关系的。”相反，客户关系管理是客户关系管理总体战略的重要组成部分。该专家建议：“重点要放在关系上，记住，关系是客户关系管理的一切。”[32]

如果奏效，客户关系管理的利益将远远超过其成本与风险。基于一项对 SAP 公司的研究，采用了 SAP 客户关系管理软件的客户报告说，其在顾客保有方面提高了 10%，在销售机会方面提高了 30%。就整体而言，90%的被调查企业通过采用该软件获得了价值提升和有吸引力的投资回报。研究结论是：“客户关系管理非常成功。”一位客户关系管理顾问说：“毫无疑问，企业利用客户关系管理取得了惊人的价值。企业正在寻找将来源各异的顾客信息进行整合的方法，并把它用于所有的顾客接触点。”功能强大的客户关系管理新技术发现了“一笔定位顾客、击中要害的信息财富”。[33]

营销信息的分发和利用

只有当营销信息为企业获取顾客洞察并制定更好的营销决策发挥了作用时才具有价值。因此，营销信息系统须使营销经理和其他制定决策或与顾客打交道的人随时都能获得有价值的营销信息。有时候，就是向营销经理递交常规的绩效报告、情报更新和调研结果报告。

但营销经理可能还需要用于特殊情况和现场决策的非常规信息。例如，一位与大客户关系出现问题的销售经理可能需要一份有关上年的销售额和收益情况的摘要；或者，零售商场经理在畅销产品全部卖光时会希望知道连锁系统中其他商场的当前存货水平。因此，信息分发越来越多地涉及将信息输入数据库，并让使用者随时轻松获取。

许多企业利用企业内联网使对客户关系管理的过程更为便捷。内联网使员工和其他股东等相关者随时都可以接入并获取调研信息、已存储的报告、可分享的工作文件和接触信息。例如，目录与网络零售商 iGo 公司将呼入的顾客服务电话和关于顾客网上购物与电子邮件咨询的最新数据库信息整合起来。iGo 公司的服务代表在与顾客通

① Pop Tarts 是家乐氏（Kellogg）公司旗下的一个糕点品牌，其产品不需要加热即可食用，且无须放在冰箱中储存。——译者注

话时，利用内联网，可以全方位地了解每位顾客的购买历史，及与公司以往接触情况等各种信息。

除此之外，越来越多的企业允许其重要顾客和价值网络成员通过外联网接入获取所需的账户、产品和其他数据。供应商、顾客、经销商和选择的其他网络成员可通过接入企业外联网更新账户信息、安排采购、检查库存订单，以改进顾客服务。例如，沃尔玛的 Retail Link 外联网系统向供应商提供产品在全球各个商店近两年的日常销售历史数据，让它们能追踪到其产品销售的时间和地点，以及当前的存货水平。塔吉特的 PartnersOnline 外联网允许其供应商或合作伙伴检查当前的销售额、存货、配送和预测数据。这些信息共享对塔吉特、供应商和顾客的供应链绩效评价都大有帮助。[34]

借助于现代科技，今天的营销经理可以在任何时间、任何地点直接进入信息系统。他们可以在家庭办公室、酒店客房，或通过当地星巴克的无线网络（即可以用笔记本电脑上网的任何地方）接入此系统。该系统允许营销经理直接、迅速地获取所需信息，并按自己的需要进行调整。无论身处何处，他们都能获得来自企业或外部数据库的信息，利用统计软件进行分析，准备报告和陈述，并直接与网络内的其他人沟通。

营销信息的其他考虑

本节将讨论两种特殊环境下的营销信息：小企业与非营利组织的营销调研和国际营销调研；最后，再思考营销调研中的公共政策和道德问题。

小企业与非营利组织的营销调研

与规模较大的企业一样，小型组织也需要其所能获取的市场信息和顾客与市场洞察。新开张的企业需要有关潜在顾客、行业、竞争者、未满足的需求，以及对新的市场供给物的反应的信息；现有小型企业须跟踪顾客需要与欲望的变化、对新产品的反应，以及了解竞争环境的变化。

小企业和非营利组织的管理者通常认为，营销调研只有大企业的专家花费巨额调研预算才能完成。的确，大规模的调研是多数小企业无法承担的。然而本章讨论的许多不太正式的、成本很低甚至无成本的市场调研技术，仍然能为规模较小的企业所采用。请思考一位小企业主在开业前是如何两手空空地实施营销调研的[35]：

> 罗伯特·拜尔利（Robert Byerley）在多次遭遇当地糟糕的干洗服务后，决定自己开一家干洗店。在入行前，他做了大量的市场调研。他需要关键的顾客洞察是：如何才能使其干洗店脱颖而出？首先，拜尔利在图书馆和互联网上花了整整一周的时间来研究干洗行业。为了获得潜在顾客的信息，他对其商店名称、外观和宣传册展开了焦点小组讨论。他还把衣服拿到15家镇上最好的竞争对手企业那里去干洗，并通过焦点小组点评它们的工作。在调研的基础上，他列出了其新企业应具备的一系列特征。排在首位的是质量，其企业将视质量为生命。而便宜的价格并未列入其中，因为，建立优秀的干洗店与折扣运作风马牛不相及。

拜尔利在完成调研后，开办了Bibbentuckers公司，一家定位于高品质服务和便利的高端干洗店，其特征类似于餐饮业的得来速区域，设有路边递货窗口。计算机化的条形码系统记录了顾客的洗衣偏好，并对清洗工序全程追踪。拜尔利的干洗店还具备其他一些特征，如装饰用的遮阳篷、点心和电视机。他说："我想要这里……有五星级的服务和品质，不像一家干洗店。"这些市场调研效果显著。如今，Bibbentuckers正蓬勃发展，经营着三家门店。

一位小企业顾问说："拥有……营销思维的小企业主太少，你必须像宝洁公司一样思考。它们在新产品上市前会做些什么？它们会寻找谁是它们的顾客，以及谁是竞争者。"[36]

小企业和非营利组织的管理者可通过简单地观察其周围的事物来获取好的营销洞察。例如，零售商可通过观察汽车和行人的交通状况来评价新店址；可通过收集来自当地媒体的广告来监视竞争者的广告活动；可通过记录不同时段在其店内购物的顾客数量及种类来评价其顾客组合。此外，许多小企业的管理者会定期访问其竞争者以获取洞察。

管理者可利用便利样本开展非正式的调查。艺术博物馆的负责人可通过非正式的焦点小组了解顾客对新展品的想法：邀请少数几个人一起进午餐并就感兴趣的话题进行讨论；零售商的销售员可与上门的顾客交谈；医院主管可访问病人；饭店经理可以在客人不多的时候拨打随机电话，就他们外出就餐的地方和对该地区各饭店的看法进行访谈。

营销经理还可以实施简单的实验。例如，变换普通捐款邮件和电子邮件的主题，并观察结果。非营利组织的管理者能找到许多效果最好的与营销战略有关的信息。通过变换报纸广告，商场经理可了解广告规模、定位、价格优惠券和所用媒体等因素的效果。

小企业也能获得大企业获取的大部分二手数据。此外，许多协会、当地媒体、商会和政府机构会向小企业提供特殊帮助。例如，美国联邦小企业局提供了数十种免费出版物，其网站（www.sbaonline.sba.gov）会对从创建、融资和小企业扩张，到订购商业名片的各种问题提供建议。对小企业有用的其他优秀网站资源还有美国人口普查局（www.census.gov）和美国经济分析局（www.bea.gov）。

当地图书馆的商业分部也是信息的良好来源。当地报纸经常提供有关当地顾客及其购买模式的信息。最后，小企业能以很低的成本在互联网上收集到可观的信息。他们可以仔细浏览竞争者和顾客网站，并利用网络搜索引擎研究特定的企业和问题。

总之，小企业都能以很低的预算有效地利用二手数据收集、观察法、询问法和实验法。不过，尽管这些非正式的调研方法不太复杂且成本较低，仍须谨慎实施。管理者须仔细思考调研的目标，事先设计问题，识别由小规模样本和不熟练的调研人员带来的偏差，并系统地实施调研。[37]

国际营销调研

在过去10年里，国际营销调研发展迅猛。1995年，25家全球顶尖营销调研组织的总收入合计达57亿美元，其中45%来自公司所在国境外的业务。到2005年，这些组织的总收入增至144亿美元，其中境外份额增至67%以上。[38]

国际调研者的调研步骤与国内调研者完全相同，从界定调研问题和制定调研计

划，到解释与报告结果。但国际调研者经常也会面临许多不同的问题。国内调研者处理的是单一国家内基本同质的市场，而国际调研者要和多个不同国家的异质市场打交道。这些市场在经济发展水平、文化和风俗以及购买模式上往往差异很大。

在许多海外市场，国际调研者比较难以寻找到好的二手数据。美国的营销调研者可从数十家国内调研服务机构获取可靠的二手数据，而许多国家几乎完全没有调研服务机构。部分最大的国际调研服务机构在许多国家和地区开展经营活动。例如，AC 尼尔森公司（由世界最大的营销调研企业 VNU NV 公司①所有）在 100 多个国家和地区拥有办公室，从伊利诺伊州的绍姆堡到中国香港，再到塞浦路斯首都尼科西亚。[39]然而，多数调研企业却只在几个具有关联性的国家和地区开展业务。因此，即便能够获得二手信息，由于通常来自多个国家和地区，导致这些信息难以整合或比较。

由于好的二手数据不足，国际调研者经常需要自己收集原始数据。例如，他们可能会发现开发好的样本非常困难。美国调研者能使用近期的电话目录、电子邮箱列表、人口统计数据，以及其他任何社会经济数据来源以组成样本，而这些信息在许多国家严重不足。

一旦抽取出样本，美国调研者通常能轻易地通过电话、邮寄、互联网或人员方式接触到多数被调查者。但在世界其他地区，接触被调查者通常不那么容易。墨西哥的调研者不能依赖电话、互联网和邮件收集数据：多数数据收集要通过挨家挨户访问，且仅集中于 3～4 个最大的城市。在某些国家，拥有电话或个人电脑的人很少。例如，美国每千人拥有 900 条电话线、651 部手机和 544 台个人电脑，而墨西哥每千人只有 168 条电话线、358 部手机和 54 台个人电脑。在肯尼亚，这个数值更低，每千人只有 9 条电话线、73 部手机和 4 台个人电脑。在某些国家，邮政系统的不可靠是众所周知的。例如，在巴西，约有 30%的邮件从未送达。在许多发展中国家，由于公路和交通系统落后，难以到达某些地区，使人员访问非常困难，且成本高昂。[40]

国家间的文化差异会为国际调研者带来更多的问题。语言是最明显的障碍。例如，问卷须用一种语言设计好，然后再翻译为各调研国家的语言。为了分析和解释，答案须翻译回初始语言。这增加了调研成本，并增大了出错的风险。

将问卷从一种语言翻译为另一种语言绝非易事。许多成语、短语和语句在不同文化下的含义大相径庭。例如，一位丹麦高管说："请翻译人员将你从英语译过来的东西再翻译回英语，以此进行检查。你一定会感到吃惊。我记得一个例子，'眼不见，心不烦'被翻译为'看不见的东西令人精神慌乱'。"[41]

不同国家的消费者对待营销调研的态度也相差甚远。一个国家的人可能非常愿意接受访问；而在另一个国家，拒绝访问可能是个大问题。有些国家的风俗可能会阻止人们和陌生人谈话。在某些文化下，调研问题经常被认为过于私人化。例如，在许多拉美国家，人们在与调研者谈论洗发水、体香剂或其他个人护理产品的选择时会感到非常尴尬。同样，在伊斯兰国家，男女混合的焦点小组是避讳的，对只有女性的焦点小组进行录像也是不允许的。

即便被调查者愿意回答，他们也可能由于较高的功能性文盲②率而无法作出回

---

① VNU 集团（Verenigde Nederlandse Uitgeversbedrijven，VNU）是欧洲最大的出版集团之一，也是全球最大的市场资讯服务与出版公司之一；它于 2007 年更名为尼尔森公司。集团业务主要由四大板块构成：市场调研、媒体监测、出版及会展。——译者注

② 功能性文盲（functional illiteracy）是指那些因读写能力不足而无法应对日常生活需要的人。它与严格意义上的文盲不同，后者是指完全没有能力阅读或书写的人。——译者注

答。发展中国家的中产阶层往往为显示生活富裕而不说实话。例如，在一项关于印度的茶叶消费研究中，超过70%的中等收入的被调查者称他们使用的是国家名牌。然而，调研者完全有理由对此结果提出质疑：在印度销售的茶有60%以上是没有品牌的普通茶叶。

尽管存在这些问题，但随着国际营销的发展，很多时候，跨国企业不得不实施国际营销调研。虽然与国际调研相关的成本和问题很多，但不开展调研的成本（即错过的机会和错误）可能更大。只要认识到这些，许多国际营销调研的问题就能克服和避免。

营销调研中的公共政策与道德

多数营销调研对发起企业及其顾客都是有益的。企业通过营销调研可更好地了解消费者的需求，之后提供更满意的产品和服务，以及建立更稳固的顾客关系。然而，营销调研的滥用也会伤害或激怒消费者。营销调研中两大公共政策与道德问题是侵犯消费者隐私和调研结果的滥用。

侵犯消费者隐私

许多消费者对营销调研持肯定的评价，并认为它是有用的。有的人实际上喜欢被人访问，并发表观点。然而，也有人强烈反感，甚至不相信营销调研。他们担心营销者建立的庞大数据库将充满顾客的个人信息。他们还担心调研者采用复杂的技术探查其内心深处的感受，购物时在背后偷窥或偷听他们的谈话，然后利用这些信息控制其购买。

谈到营销调研和隐私问题时，并不容易给出回答。例如，营销者对消费者的网络点击行为进行跟踪和分析，并基于其浏览行为对每个消费者开展针对性的广告，这到底是好事还是坏事呢？（参见营销实践）以Butterball火鸡和健康选择（Health Choice）膳食闻名于世的食品业巨人ConAgra公司，监听消费者网络讨论以了解人们的饮食趋势，以及他们对其品牌的反应。我们应对此现象拍手称快还是加以指责呢？

> 一方面，多数网络聊天室的信息是公开的，听取这些信息有助于ConAgra改进其产品并向顾客传递更多的价值。另一方面，尽管只跟踪公共论坛，但该企业并未告知消费者或取得聊天室成员的正式同意。许多消费者在了解到ConAgra等企业正监听其网络谈话时，可能会感到不安。然而，有趣的是许多消费者对此并不在意。有时，监听讨论小组这种行为本身也成为网络谈话的主题。在一个在线汽车论坛上，消费者对BuzzMetrics公司（尼尔森的子公司，它专注于跟踪包括在线交流在内的消费者自主媒体①）及其为通用汽车公司所做的调研展开了讨论，但并未得出反对言论：恰恰因为他们认为汽车制造商不会听取他们的谈话，并继续生产这种毫无吸引力的产品。消费者经常抱怨企业不听取他们的意见。或许这种对讨论小组的监听能解决这个问题。[42]

消费者可能还被前面谈及的“调研”所欺骗，其结果实际上是向他们尝试推销

① 消费者自主媒体（consumer-generated media）最初是指消费者在网络论坛、博客和讨论列表等网络场所中发的帖子，它主要讨论其购买的产品、产生的疑问或努力解决的问题。后来消费者所制作的视频、音频和多媒体文件也包括在内。——译者注

某些产品。对于这些带有促销努力的营销调研，有的消费者对其合法性提出质疑，甚至在访问者开始提问前就严词拒绝。然而，多数人只是因被打搅而感到愤怒。他们不喜欢邮寄、电话或网络调查，因为耗时太久、过于私人化，或受到了打扰。

营销实践

跟踪网上消费者：明智地选择目标市场还是有点恐怖？

在今天的互联网上，大家都知道你是谁。其实，众多网络企业还知道你的性别、年龄、你所居住的地区、你喜欢的皮卡，以及诸如 1 月份的某个下雨天里，你在宠物爱好者网站上浏览了 3 小时 43 秒等信息。所有这些数据流都存储在了庞大的计算机网络里，然后被整理、分类和分析，无论你正在浏览什么网站，都能向你传递定制的广告。这被称为：行为定位（behavioral targeting），即跟踪消费者的网页浏览行为，并利用其定制针对性的广告。

网上的定向广告已不是什么新鲜事了。如谷歌和雅虎等网站将与搜索关键字相关的广告放在搜索结果旁边。谷歌 100 多亿美元收入中的大部分来自与搜索相关的广告。但考虑一下下面的数据：网络用户仅将 5%的时间用于搜索服务，其他时间都用在了内容极其广阔的网络空间上。为更有效地利用这些网络空间，网络广告商正针对各种网页浏览行为投放新一轮的超级智能、超级定向化的显示广告。①

对广告商而言，你不利用搜索服务时的网络行为（约占你上网时间的 95%）是一座金矿，而雅虎、微软旗下的 MSN 和美国在线服务公司等企业正忙于挖掘这座金矿，帮助广告商针对你在网上的任何行为提供定向广告。访问量最大的网站雅虎，每个月约有 1.31 亿不同的来访者登录。当网页浏览者登录雅虎网站时，雅虎就读取他们的 “cookies” 文件，并通过这种方式积累了大量用户数据。

雅虎的调研和数据部门主管尤萨马・菲亚德（Usama Fayyad）管理着每天流入雅虎服务器的 12 千兆字节的用户信息，这比国会图书馆存储的所有信息都要多。值得一提的是菲亚德曾经是一名火箭科学家，他曾在美国宇航局喷气推进实验室工作过 7 年。这位热爱数字的人创立了两家数据挖掘公司，并将其中一家卖给了雅虎。菲亚德及其团队仔细分析网络用户数据，将其与人们在雅虎搜索引擎上的行为相结合，输入用于预测消费者行为的模型。这使菲亚德得出了一个重大结论：你的网上行为所揭示的信息，比你输入搜索栏的内容要多得多。

在这些大量数据的支持下，雅虎经常依据各位消费者的网络行为，而不是网站内容来销售广告空间。例如，你登录雅虎的汽车版，并根据燃油效能对汽车进行评价，然后你点击了雅虎的环保汽车中心了解替代燃料，接着又看了看易趣上的汽车（易趣是雅虎的合作伙伴）。菲亚德或许就能预测你下一步的行动。事实上，他说他有 75%的把握确定访问雅虎汽车版的 300 000 名网友将在接下来的 3 个月内买车。于是，当你下次访问雅虎运动版或财经版时，你将看看混合动力汽车的广告。

塔可达（Tacoda）（www.tacoda.com）和 Revenue Science（www.revenuescience.com）等行为定向广告机构也正迅速进入在线显示广告业务。为了更全面地了解消费者在

---

① 显示广告（display ads）是指这样一种类型的广告，它们经常包含超文本的图像信息，如标识、照片或地图等其他图片。——译者注

互联网上的想法和行为，这些企业通过多个网站对消费者的行为进行跟踪，这使它们能将多个网站的受众数据进行整合。所以，如果你浏览了家庭草坪和花园网站，你就不必因在天气网站 weather. com 上看到施可得（Scotts）牌草坪产品广告感到惊讶。或者当你在 edmunds. com 或 nadaguides. com 网站上寻找购买汽车的建议时，你应能预料到在你下次访问你喜欢的娱乐体育节目网（ESPN）上获取最新的体育比分时，将会看到一些正好是你研究过的几款汽车的广告。

值得注意的是，谷歌并没有加入行为定向广告的争斗中。作为领先的搜索引擎，它完全有能力跟踪用户的行为，开发具有超级定向能力的网络显示广告。但谷歌说它不会这样做。其实，它说它不打算采用雅虎采用的这类行为定向技术，是因为它不想窥视用户。谷歌的一位主管说："多数人在浏览网页时并不知道 cookies 文件正在收集数据，从隐私的角度看这种行为是卑劣的。"

是啊，隐私！你一定已经考虑到了，这是迅速发展的行为定向领域的不足和最大危险。随着这一行为变得越来越普遍，消费者将越来越反感。一位分析师称其为"行为定向广告的阴暗艺术"，即在消费者不知情或不同意的情况下进行窥视。批评者设想，将来那些不择手段的营销者会在网上窥视消费者，并以他们不想看到的广告侵犯其隐私和操纵营销计划。

然而支持者却声称，行为定向技术对消费者利大于弊。第一家也是最大的行为定向广告机构塔可达公司的 CEO 说："我们现在的营销都是以人为核心的，而这正是品牌经理长期苦苦寻找的圣杯。"行为定向广告技术从用户浏览网页的行为中提取信息，并将与其需求和兴趣更相关的广告反馈给他们。

尽管这种行为看起来对有些消费者比较不利，但广告商至今仍比较看好。一项调查显示，一半以上的营销者已经采用了行为定向技术，还有1/3的营销者计划今年开始采用。2007年，行为定向技术的费用支出已增至15亿美元左右，2008年将有望达到21亿美元。

迄今为止，企业一直都尊重用户的隐私，并保护他们搜集到的个人可识别的消费者信息。为了减轻消费者对老大哥式①监视的担忧，有些行为定向网络甚至向消费者提供了选择拒绝的方法。例如，塔可达公司宣布了一项"消费者选择"的首创活动，并通知每一位目标消费者他们至少要被监视6个月。一位塔可达的主管说："我们意识到了维护消费者信任的责任，并相信维护消费者选择的益处要比其风险大得多。"

但随着越来越多的企业进入行为定向广告领域，因该策略而破坏名声的几率也增大了。塔可达的 CEO 说："我们有了新的和有力的工具，但这很可能招致消费者的恶评。"无论是赞誉还是漫骂，这对消费者而言都是一种强行推销。正如一位分析师观察到的，在线监视消费者并用广告跟踪他们"感觉有点儿恐怖"。

资料来源：Portions adapted from Paul Sloan, "The Quest for the Perfect Online Ad," *Business 2.0*, March 2007, pp. 88 - 92. Other quotes and information from Brian Morissey, "Limits of Search Lead Some to Web Behavior," *Adweek*, March 27, 2006, p. 11; Sam Matthews and Will Cooper, "Behavioral Targeting Networks Let Consumers Choose to Opt Out," *New Media Age*, November 16, 2006, p. 10; Sam Matthews, "Behavioral Targeting Still Not Appreciated," *New Age Media*, December 14, 2006, p. 2; and Steve Smith, "Behavioral Targeting Could Change the Game," *EContent*, January-February 2007, p. 22.

---

① 老大哥式（big-brother-type）：英国第四频道（Channel 4）电视台的真人秀节目。该节目架设28台摄影机，全天候拍下科隆市郊一栋房屋内十个人的一切生活细节，并开放观众打电话来决定哪些人将被淘汰出局。借此词形容对上网者的全方位监视。——译者注

渐增的消费者反感已成为营销调研行业的一个主要问题，这导致了近些年来调查响应率的下降。一项研究发现，59%的消费者拒绝向企业提供信息，他们认为这完全没必要，或者过于私人性，这比 5 年前的 42%要高。同时，71%的消费者认为现在对信息的保护比几年前更重要。一位分析师说："有的购物者对此感到不安，并拒绝提供任何信息。"当问及一些如邮政编码等看似毫无损害的问题时，"一位女士告诉我她总是给出关岛的邮政编码，而另一位女士说她从未提供任何信息，即便是邮政编码，因为'帮助他们进行市场调研对我没有任何好处'"。[43]

调研行业为应对这一问题考虑了多种办法。例如，营销调研与民意调研理事会（Council for Marketing and Opinion Research）开展了"你的意见非常重要"和"受访者权利法案"等首创活动，就营销调研的好处进行消费者教育，并将其与电话推销和数据库建设区别开来。该行业可能还考虑以国际商会（International Chamber of Commerce）的营销与社会调研实践的国际准则（International Code of Marketing and Social Research Practice）为基础，采用普遍标准。这一准则列出了调研者对受访者和普通公众的责任。例如，它指出调研者应该让调研参与者知道其姓名和地址；它禁止企业开展如数据库编纂或销售，以及以调研为名进行促销沟通等各种活动。[44]

多数大型企业（包括 IBM、花旗集团、美国运通、美国银行和微软）已任命了"首席隐私官"，其职责在于保护与企业有业务往来的消费者的隐私。IBM 公司的首席隐私官称，其工作需要"跨学科的想法和态度"。她需要公司从科技、法律、会计到营销与沟通的所有部门的紧密合作，以保护顾客隐私。[45]

美国运通公司拥有数量巨大的消费者信息，并因此长期面临严重的隐私问题。该公司于 1991 年制定了一系列正式的隐私纪律，并于 1998 年成为第一家将隐私政策公布于公司网站上的企业。其网上隐私说明明确告诉消费者美国运通所收集的信息以及如何使用、保护这些信息，如何利用这些信息对顾客开展市场活动（并附有关于如何选择退出的指导）。[46]

最终，如果调研者在信息交换过程中提供了价值，顾客将欣然提供这些信息。例如，亚马逊网上书店的顾客并不在意公司是否为提供未来产品购买建议而对其所购产品建立数据库，因为这节省了时间还提供了价值。同样，Bizrate① 的用户在完成评价网络销售网站的调查时非常高兴，因为他们在决定购买时能看到其他人的总体评价。对调研者而言，最好的方法是向消费者索要所需的信息，并负责地使用信息以提供顾客价值，避免不经顾客允许就共享信息。

调研结果的滥用

调研可以是一种有力的说服工具，企业经常将研究结果用于其广告和促销中。然而，今天的很多调研似乎不过是宣传赞助商产品的一种载体。的确，有时候设计调查似乎就是为了产生预期的效果。很少有广告商公然操纵其调研设计，或悍然错误地报告其结果；多数滥用往往是做了略微的"延伸"。

例如，调查中的选项或措辞可以显著影响所得的结论。一份黑旗（Black Flag）公司的调查问道："蟑螂药……慢慢地毒死一只蟑螂。这只快死的蟑螂回到窝里，死后被其他蟑螂吃掉。接着，这些蟑螂也中毒了并死掉。你认为这种产品灭蟑螂的效果如何呢?"毫不奇怪，79%的人回答有效。[47]

---

① Bizrate 是美国著名的电子商务消费者测评网站。——译者注

认识到调研被滥用的现象后，多个协会组织［包括市场营销协会（American Marketing Association）、营销调研协会（Marketing Research Association）和美国调查研究组织委员会（Council of American Survey Research Organizations）］已制定了调研道德准则及实施标准。例如，美国调查研究组织委员会的准则和调查研究道德列出了调研者对受访者的责任，包括保密性、隐私和不得骚扰。它还列出了向客户和公众报告结果时的主要责任。[48]然而，不道德或不恰当的行为终究无法简单地通过规定即清除。为了保护消费者和企业的最佳利益，每个企业都必须承担规范调研实施和报告营销调研结果的责任。

课后讨论

讨论题

1. 请描述营销信息系统，并讨论营销调研和营销信息的真正价值。（国际高等商学院协会：沟通）

2. 请比较和对比以下几种营销信息开发方式：内部数据库、营销情报和营销调研。（国际高等商学院协会：沟通）

3. 列出并描述三种收集原始数据的调研方法，并说明各方法的适用情况。（国际高等商学院协会：沟通）

4. 请讨论在收集原始数据时使用问卷和仪器设备的优点和缺点。（国际高等商学院协会：沟通）

5. 请说明什么是客户关系管理，以及它如何帮助企业发展顾客洞察力。（国际高等商学院协会：沟通）

6. 请讨论美国调研者在其他国家开展调研时会面临的挑战。（国际高等商学院协会：沟通）

应用题

1. 请描述你周围的小企业或非营利组织的调研过程。它与较大的企业或组织相比有什么不同？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 假设你在澳拜客牛排店（Outback Steakhouse）工作，你的工作团队的任务是评价顾客满意度。请为各团队成员指定不同的营销调研接触方法，并讨论各方法的优缺点。请写一份简要的报告，解释你的工作团队赞同的方法为何适用于该任务，并提出建议。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 企业网站是竞争性营销情报的一个来源。请访问捷威（Gateway）公司的网站（www. gateway. com），并指出可能对竞争者有用的信息。将你发现的信息写成一份简要的报告。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术）

聚焦科技

Zoomerang 软件是一款被众多企业和组织所采用的在线调研工具，可提供的服务包括在线调查、焦点小组访谈、从全国性调查总体中选取样本，以及调查设计。调查的实施可以就像把现成问卷调整为在线形式和抽取现成顾客一样简单；或者说，调查可由 Zoomerang 软件开发，然后从数百万调查对象的在线面板中挑选样本。Zoomerang 软件甚至能在多个语言环境下实施调查。请访问 Zoomerang 的网站（http：//info. zoomerang. com），然后回答下列问题：

1. 讨论使用该服务的利益。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术）

2. 大学可如何利用该服务以评价其学生是否受到了有价值的教育？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

第5章

理解消费者和产业购买者行为

学习目标

- 描述消费者市场和影响消费者购买行为的主要因素。
- 确认和探讨购买决策过程的阶段。
- 描述新产品采用和扩散过程。
- 定义产业市场，确定影响产业购买者行为的主要因素。
- 明确产业市场的购买决策过程。

概念预览

通过前面的章节，读者学习了营销者如何通过获取、分析和利用市场信息了解顾客和市场，这是创造顾客价值和顾客关系的基础。本章读者将继续营销之旅，了解市场最重要的组成成分——顾客。营销的目的是影响顾客对组织及其市场供给物的看法和行为。要影响购买行为的内容、时间和方式，营销者首先必须了解导致购买行为的原因。读者首先需要了解影响终端消费者购买的因素和购买过程，然后考察产业购买者行为。你将发现理解购买行为是一项必要而异常艰难的任务。

先看看美国销量最大的重量级摩托车制造商哈雷-戴维森的案例。谁在骑这些笨重的哈雷“Hogs”？是什么原因让成千上万的人刺上哈雷标识的文身，离开温暖的家来到开阔的马路上，加入哈雷一族？你可能会很惊讶，但哈雷公司却深谙其道。

章首案例

没有几个品牌能像哈雷公司那样在其顾客心目中拥有如此高的忠诚度。哈雷顾客的忠诚就像花岗岩一样不可动摇。撰写《美国钢铁》的作家说：“你从没见过谁有雅马哈的文身。”另一业内人士指出：“对很多人来说，他们不是想要一辆摩托车，而是想要一辆哈雷摩托车。这个品牌就是如此强大。”

每年3月初，都有超过35万的哈雷车主骑着哈雷摩托从佛罗里达州代顿海滩市的街道呼啸而过，他们来参加代顿摩托车周集会。来自全国各地的骑士们斜靠在哈雷车边交流故事，运动T恤上写着诸如“我宁可推着哈雷，也不骑着本田”一类的标语。

凭借顾客如此强烈的喜爱，哈雷一路呼啸着登上重量级摩托车市场的顶峰。“哈雷俱乐部”占据美国26%的摩托车市场，近50%的重型摩托车细分市场。经过几年的迅速发展，哈雷车供不应求，甚至有的流行款订单要等2年，场外价格也高于建议的定价。过去10年里，公司年收入和利润分别增长了14%和23%。截至2007年，哈雷连续21年实现销售收入增长，股票价格创历史新高。

哈雷的营销者们花费大量时间研究顾客和他们的购买行为。他们想了解顾客是谁，顾客有什么想法和感受，他们为什么选择哈雷的Fat Boy Softail，而不是雅马哈、川崎，或者本田American Classic。他们为什么对哈雷如此忠诚？这些是很难回答的问题。甚至哈雷车主自己都不太清楚为什么买哈雷车。然而，哈雷管理层工作的重心就是了解顾客，理解驱使他们购买的原因。

谁在驾驶哈雷？答案令你惊讶。新鲜一族加入摩托车阵营——他们年纪已经不轻、比较富有、受过良好的教育。一位分析家说：“我们想象中的哈雷车主应当是无法无天的坏小子。其实，他们有的是首席执行官，有的是投资银行家。”一位哈雷的忠实顾客，纽约城（New York City）前任总监说：“当摘下头盔和皮带时，你永远无法预料会看到谁。我们变化很大，美国最大的好处在于它是一个大熔炉。”哈雷顾客的平均年龄是47岁的男性，拥有8.2万美元的中产阶级收入。如今，哈雷女性顾客占有超过12%的比例。哈雷生产高质量的摩托车，紧跟市场变化，升级它的展示厅和销售手段。哈雷顾客购买的远不止高质量的摩托车和流利的推销口才。为了进一步了解顾客的深层次购买动机，哈雷邀请顾客开展焦点小组讨论，用拼贴画来表达对哈雷摩托车的感受。（你见过一群忠实的车手在做这个吗？）随后，公司还向顾客邮寄了16 000份问卷，包括典型的心理、社会和人口统计问题，以及一些主观问题，如“棕熊或狮子哪个更能代表哈雷的形象？”

研究发现了七种顾客类型：喜好冒险的传统型，敏感的实用主义型，风度追求型，轻松露营型，经典的资本家型，冷静的孤独型，自负的不称职型。然而，所有的哈雷顾客喜欢它的基本原因却如出一辙。哈雷的一位执行官说：“无论你是一家工厂的清洁工，还是这家工厂的首席执行官，对哈雷的喜好是一样的。独立、自由和力量是哈雷对所有人吸引力的共同之处。”

有分析家说：“哈雷不仅仅是一辆摩托车。它还是哈雷车主自我表达和生活方式的一部分。”另一分析家说：“有一辆哈雷，会让你成为整个街区最强硬、最顽劣的家伙。无论你是牙科医生还是会计，顽皮是最大的魔力。”哈雷让你的精神焕然一新，宣布你的独立。正如哈雷公司网站所宣称的：“驾驶哈雷不仅只是发动引擎，它还点燃了幻想。”哈雷的一位经销商说：“我们出售梦想。”经典的造型，低沉洪亮的声音，非常的思想——所有这些成就了哈雷神话。拥有这一“美国神话”使你成为更强大的人，成为哈雷家族的一员。

在哈雷经典广告中可以感受到这种强烈

的感情和动机。广告是一只手臂的特写，前臂上是哈雷的文身，标题是："最近一次你有这种强烈感受是什么时候？"广告给出了答案："清晨醒来，生命仍在重复……曾经令人兴奋的事情如今不过是例行公事。一切都了无生趣。只有当你拥有了哈雷才不一样。思想受到了撞击，心中听到了轰鸣的雷声，从此不甘再做陪衬。突然间一切都变了，变得更清晰、更真实，就像它们原本的样子。驾驶哈雷让你彻底改变，这感觉持续永恒。是你开始感受这种强烈冲击的时候了。哈雷让一切改变。"[1]

哈雷的案例表明有很多因素影响消费者购买行为。购买行为从来就不简单，理解购买行为是营销者必须完成的任务。首先，让我们探讨消费者市场和消费者购买行为，随后考察产业市场及产业购买过程。

消费者市场和消费者购买行为

消费者购买行为（consumer buyer behavior）指最终消费者——个人和家庭为个人消费而购买产品和服务的行为。所有这些最终消费者构成**消费者市场**（consumer market）。美国消费者市场有 3 亿多消费者，每年的商品和服务消费额超过 12 万亿美元，是世界上最具吸引力的消费者市场之一。全球消费者市场有 66 亿多消费者，每年对商品和服务的消费额估值为 65 万亿美元。[2]

全世界的消费者在年龄、收入、受教育程度和喜好方面差别很大，他们购买各种不同的商品和服务。这些各自不同的消费者如何与其他消费者建立联系，如何与周围的世界建立联系，从而影响他们对商品、服务和企业的选择。下面我们将探讨影响消费者行为的各种因素。

消费者行为模型

消费者每天都要做很多购买决策。很多大企业通过对消费者购买决策进行非常具体的研究，以了解消费者购买什么，在哪购买，如何购买，什么时候购买，以及为什么购买等一系列问题。营销者可以通过研究消费者的实际购买行为了解他们购买的种类、地点和数量。然而，要了解消费者购买行为的原因不是简单的事情，答案往往深藏在消费者的心里。

一位消费者行为分析家说："对于那些销售额数十亿美元的公司来说，了解消费者购买决策是它们最重要的工作。然而没有人真正知道人类的大脑是如何作出决策的。往往消费者自己都不知道是什么真正影响他们的购买行为。购买决策是一种无意识的行为。如果你只是简单地问消费者为什么购买这个产品，一般情况下消费者都不会给出可信的答案。"[3]

营销者要解决的核心问题是：消费者是如何对企业运用的各种营销手段作出反应的？让我们从图 5—1 的刺激—反应购买行为模型入手。该图表明营销活动和其他刺激物进入消费者"黑箱"，然后产生某种反应。营销者须了解消费者黑箱中装了什么。

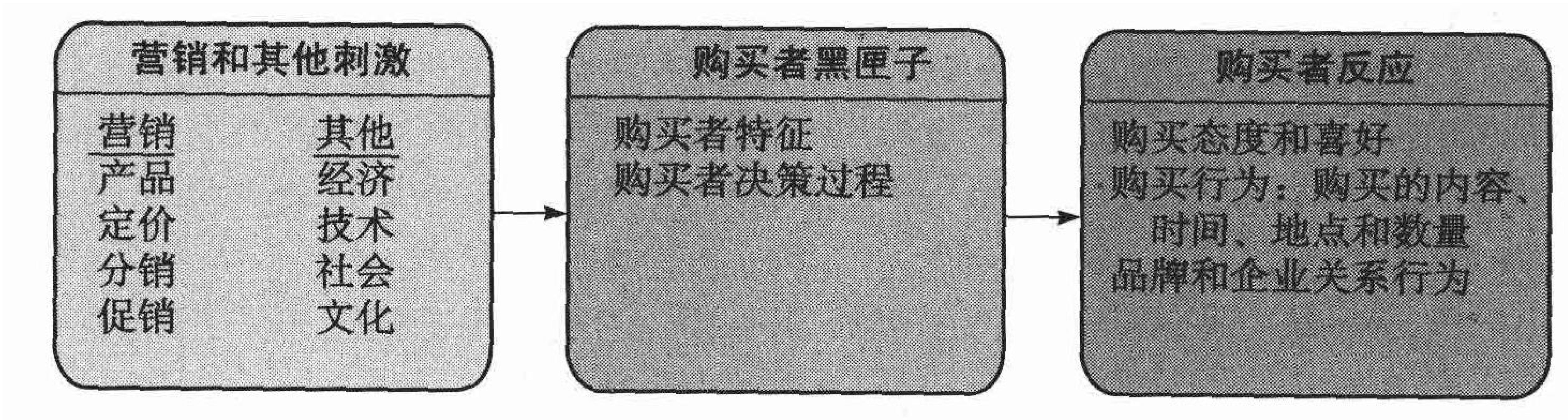


图 5—1　购买者行为模型

营销刺激由4P组成：产品、定价、分销和促销。其他刺激包括消费者环境中的主要因素和事件：经济的、技术的、社会的和文化的。所有这些刺激物进入消费者黑匣子，转换成可观察的消费者反应：消费者选择的品牌、企业关系行为，以及消费者购买的种类、时间、地点和频率。

营销者想了解刺激物是如何在消费者的黑匣子里转换为反应的，这一过程分为两个部分：第一，消费者特征影响他对刺激物的感知和反应；第二，消费者决策过程本身影响消费者行为。我们首先研究消费者特征对消费者行为的影响，然后探讨消费者决策过程。

影响消费者行为的因素

如图5—2所示，消费者购买行为受到文化、社会、个人和心理特征的强烈影响。营销者无法控制其中的大部分因素，但必须充分考虑这些因素。

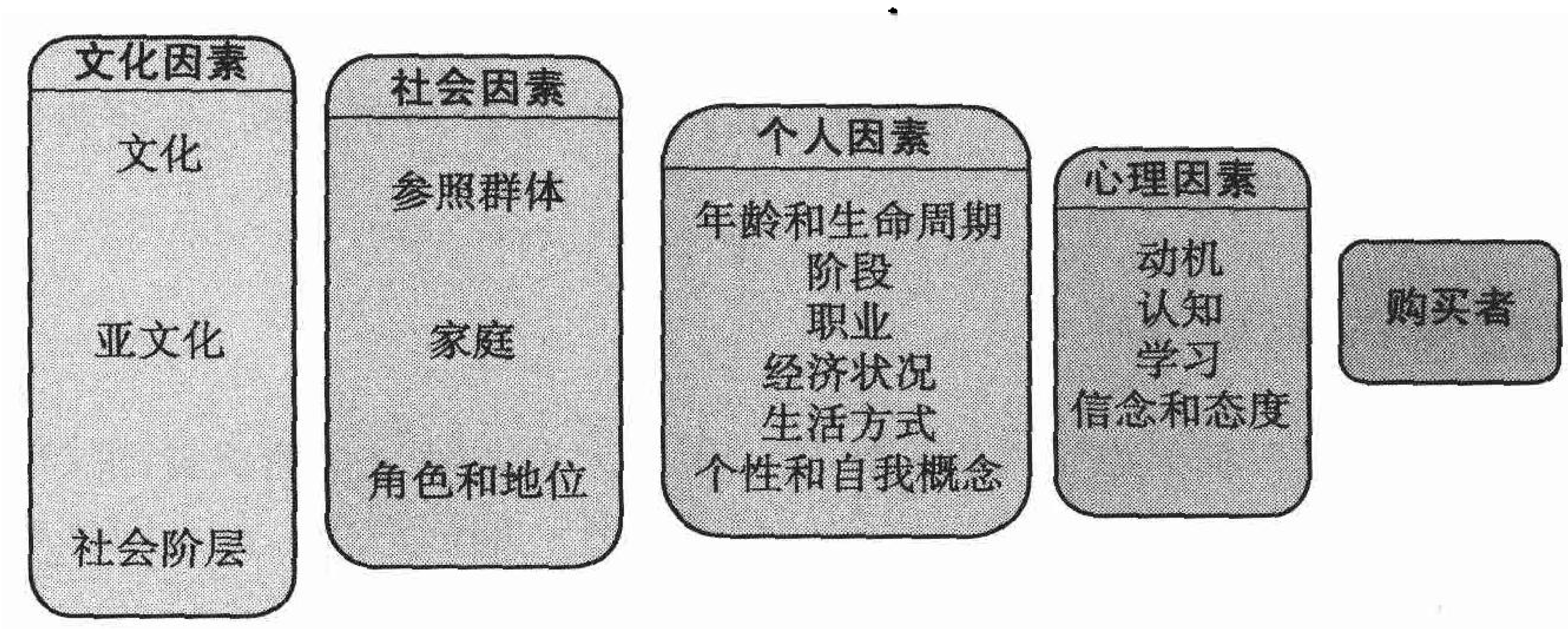


图 5—2　消费者行为影响因素

文化因素

文化因素对消费者行为产生广泛而深刻的影响。营销者必须了解购买者的文化、亚文化和社会阶层所发挥的作用。

文化。文化（culture）是影响人的愿望和行为的最基本原因。人类行为主要来自学习。在社会的成长过程中，儿童从家庭和其他重要组织学习到基本的价值观、观念、愿望和行为。一个美国儿童一般会学习或置身于以下价值观之中：成就和成功，行动和参与，效率和务实，进取，努力工作，物质享受，个人主义，自由，人道主义，青春，健身和健康。每个团体或社会都有各自的文化，在不同国家影响购买行为的文化因素差别很大。如果企业难以适应这些差异，将导致营销活动无效，甚至造成

尴尬的错误。

营销者总是试图捕捉文化变迁以发现新的产品需求。例如，更加重视健康和健身的文化变迁给健康—健身服务、运动器材和服装、有机食品和节食产品行业带来了大量商机。向休闲文化的转换增加了人们对休闲服装和简易家具的需求。

亚文化。每一种文化包含次一级的**亚文化**（subculture），即基于相同生活经历和状况而拥有共同价值体系的群体。亚文化包括民族、宗教、种族和地域群体。很多亚文化形成了重要的细分市场，营销者常常根据他们的特定需求定制产品和营销活动。下面以四个重要的亚文化群体为例进行研究：拉丁裔美国人、非裔美国人、亚裔美国人和老年消费者。

拉丁裔美国人市场——指具有古巴、墨西哥、中美洲、南美洲和波多黎各血统的美国人，共约 4 500 万人。美国的拉丁裔人口自 1966 年以来翻了 5 倍，成为发展最快的美国消费者细分市场。预计到 2020 年，这一群体将占美国总人口的 20%。这一群体的购买力目前已经超过了 8 000 亿美元，预计到 2012 年将达到 1.2 万亿美元的高峰，比 2003 年增长 86%。[4]

虽然拉丁裔消费者与主流购买群体有很多相似的特征和行为，但也存在明显的差异。他们喜欢品牌化的高质量商品，一般商品在这个群体不大受欢迎。他们喜欢和家人一起购物，孩子可以选择自己想要的牌子。更重要的是，他们对品牌非常忠诚，喜欢那些对他们表示特别关注的企业。[5]

由于国籍、年龄和其他因素的不同，这一市场内部也存在差异明显的细分市场。如某个企业的产品或信息会对具有某一国籍的消费者更有吸引力，如墨西哥人、哥斯达黎加人、阿根廷人或古巴人。语言是另一个重要因素。年长的、第一代拉丁移民会把西班牙语作为他们的主要语言甚至唯一语言。年轻的、第二代或第三代拉丁移民则更喜欢英语。企业在这一细分市场的营销活动要充分考虑到上述差异。[6]

很多大企业营销者为拉丁裔市场定制产品，并采用西班牙语的广告和媒体开展促销。例如，家得宝上年耗资 4 800 多万美元用于拉丁裔市场广告，成为这一市场第五大广告品牌。[7]它还专门为这一市场开发了新产品。拉丁裔消费者在家庭改善项目上的开支在过去 7 年里增加了 75%以上，增速是非拉丁裔家庭的 3 倍。因此，当家得宝发现刷墙是拉丁裔消费者最喜欢的一项家庭改善项目时，它推出了有着西班牙名称和特别文化联想的新色彩涂料。[8]

> 向家得宝跨文化高级市场经理玛莎·克鲁斯（Martha Kruse）提及草绿色，这个秘鲁人没什么反应。但如果提到 Verde Amazonas，她会立刻兴趣盎然。为了通过色彩和文化深入拉丁裔消费者市场，家得宝推出了 Colores Orígenes（西班牙语的意思是来自根源的本质）系列 70 多种色彩的涂料。乍看上去，这些颜色没什么特别的。但仔细察看，会发现它具有鲜明的色彩美感，使人联想到拉丁文化中流行的食物和图像。克鲁斯说："每个颜色都有一个小故事。" Mango Jugoso 是一种多汁的芒果；Elote 是墨西哥语的黄玉米；Horchata 是一种墨西哥大米饮料；Cafe Expreso 意指喜欢喝浓咖啡的古巴人。克鲁斯确信："我们知道它们都是拉丁裔喜欢的颜色。"家得宝开始仅在 400 家拉丁裔顾客最多的商店推出 Colores Orígenes，结果销量非常好，随后在所有商店全面推出这一系列产品。

3 870 万非裔美国消费者同样也吸引了营销者的注意，他们的购买力达到每年 7 990 亿美元，预计到 2010 年会达到 9 810 亿美元。美国黑人越来越富有和精明。他们虽然比其他群体对价格更敏感，但也非常在意产品质量和选择性。品牌很重要，购

物也很重要。黑人似乎比其他群体更喜欢购物，即使在很一般的地方如小零售店购物。在各类族群中，黑人也是最追求时尚的。[9]

近年来，很多企业为非裔美国消费者开发特定产品、诉求和营销活动。宝洁在这方面做得出类拔萃。宝洁最近投入比5年前多6倍的资金用于针对这一市场的媒体宣传。从1969年首次采用黑人代言人比尔·考斯比（Bill Cosby）为佳洁士做宣传以来，采用黑人代言广告已经成为宝洁的传统。如今，我们看到安吉拉·巴赛特（Angela Bassett）宣传适合黑人皮肤的玉兰油润肤液的功效；老虎伍兹告诉人们吉列剃须刀的特点；奎恩·拉蒂法（Queen Latifah）在商业活动中宣传针对黑人女性的封面女郎系列产品。奎恩·拉蒂法说："新的皇后系列产品让我对有色人种的美女赞叹不已，它突出了我们自然肤色的优点，给有色人种的女性带来自信。"[10]

宝洁还根据这一市场的特殊偏好定制了大量产品。市场调研发现黑人喜欢更多的香味和香料，宝洁便在Gain牌洗涤剂中加入了新的香味，在佳洁士Whitening Expressions牙膏中加入香料。它还为有色人种女性推出量身定制的产品——潘婷Relaxed and Natural系列洗发水。这一切让宝洁成为非裔美国消费者市场无可争议的领先者。一位行业观察家指出："毫无疑问，宝洁是后来者仿效的目标。"[11]

亚裔美国人是美国最富有的人口细分市场，人数1 440多万，年购买力达到4 000亿美元，预计到2010年将达5 790万美元。他们是仅次于拉丁裔的、第二大发展最快的人口细分市场。华裔美国人最多，随后是菲律宾裔、日本裔、印度裔和韩国裔美国人。美国的亚洲人口有望在2050年翻一番，达到美国总人口的9%以上。[12]

亚裔消费者可能是对技术最精通的细分市场，超过85%的说英语的亚裔美国人经常上网，最喜欢互联网技术，如网上银行和即时聊天工具。亚裔消费者群经常购物，是所有种族中对品牌最敏感的群体。他们会对品牌非常忠诚。[13]

由于这一市场的购买力增长迅猛，目前很多企业将其锁定为目标市场。PNC银行通过推出强调家庭观念和储蓄（两者都是亚洲文化的核心）的系列广告和公共关系活动，不断与该市场的消费者建立良好关系。从上年农历新年开始，为了庆贺这一亚洲文化最重要的节日，PNC银行针对中国和韩国顾客推出特别服务，如开户和小型商务银行服务。PNC银行赞助夏日之风嘉年华活动，提供地方风味的食品、家庭娱乐活动和免费财务咨询。PNC银行还在很多网点提供相应语言的财务咨询服务。[14]

随着美国人口老龄化，老年消费者成为非常具有吸引力的市场。目前这一市场有6 800多万消费者，美国的老年人口将在未来的25年内翻一番。65岁以上的人口将近3 700万，占人口总数的12%以上。与年轻消费者相比，老年消费者经济实力更强。由于他们有钱又有时间，所以是海外旅游、酒店、高科技家庭娱乐产品、休闲产品和服务、定制家具和时尚产品、理财服务和保健服务的理想市场。[15]

他们希望自己看上去年轻一些，因此也是化妆品、个人护理产品、保健品、健身产品及其他抗衰老产品和服务的最佳购买者。最好的战略是向他们展示充满活力、丰富多彩的生活的魅力。现在许多美容和时尚品牌都拥有抗衰老产品线。多芬的Pro-Age护发和护肤产品广告语宣称"美丽没有年龄界限"。广告向人们展示了得益于产品的效果而有活力、有魅力的真实女性。有一则广告说："在你生命中最美丽的岁月里使用多芬Pro-Age，这个护肤和护发新产品系列会让你发现自己美丽的潜质。这不是反对衰老，而是抗衰老。"

社会阶层。几乎每个社会都存在一定形式的社会等级结构。**社会阶层**（social class）是社会中相对稳定和一致的群体，其成员具有相似的价值观、兴趣和行为。如图5—3所示，社会学家将美国社会阶层分为七类。

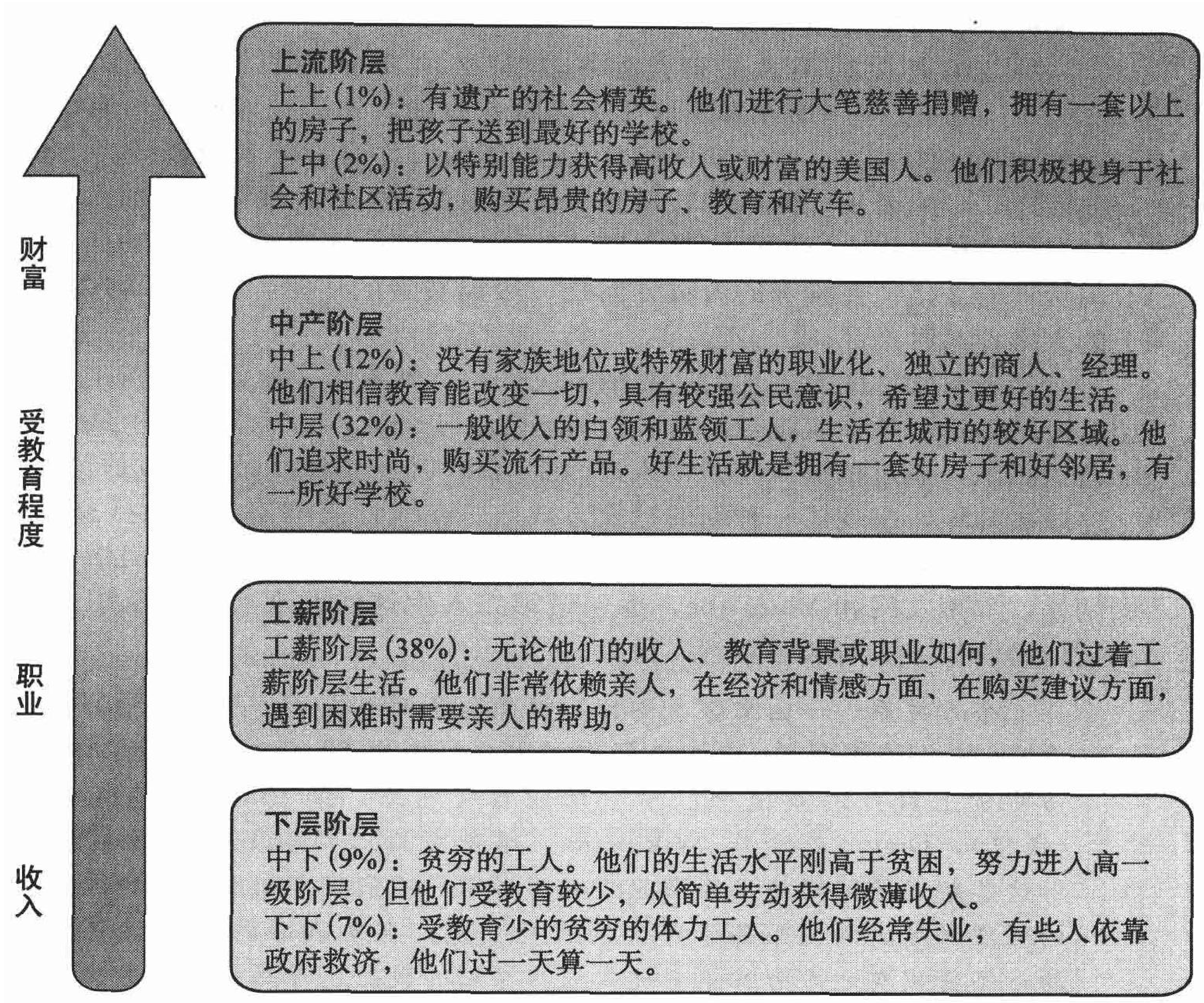


图 5—3　美国主要社会阶层

社会阶层不是根据单一的因素如收入进行分类，而是根据对职业、收入、受教育程度、资产和其他一些指标的综合进行分类。在一些社会体系中，不同阶层的人们承担不同的角色，且难以改变各自的社会地位。然而在美国，社会阶层之间的界限并非固定和严格的，人们可以迈入更高的社会阶层，也可能跌入更低的社会阶层。

营销者之所以关注社会阶层，是因为同一社会阶层的人们常常表现出相似的购买行为。在服装、家庭装饰、休闲和汽车消费方面，不同社会阶层的人们表现出明显的产品和品牌偏好差异。

社会因素

消费者行为也受到社会因素的影响，如消费者的相关群体、家庭、社会角色和地位。

相关群体和社会关系。很多相关**群体**（group）对个人的行为造成影响。成员群体是对其成员具有直接影响力的群体；相反，参照群体是对人的态度或行为起直接（面对面）或间接对比、参考作用的群体。人们往往受到他们并不是其成员的参照群体的影响。愿望群体是人们希望加入的群体，如一个年轻的篮球运动员希望有一天超过篮球明星勒布朗·詹姆斯（Lebron James），在 NBA 打球。

营销者要识别目标市场的参照群体。参照群体展现给人们新的行为和生活方式，影响人们的态度和自我概念，形成使人们选择产品和品牌时行为趋于一致的压力。参照群体的影响程度因产品和品牌的不同而有所差异。当产品被消费者崇拜的人使用

时，这种影响力是最强烈的。

品牌营销者在利用强势群体影响力时必须要弄清楚如何才能找到**意见领袖**（opinion leader）——即在参照群体中因特殊技能、知识、人格或其他特征而对他人能够施加影响的人。一些专家将这10%的美国人称为影响者或领导者。最近的一项研究发现，影响者加入的组织数量是一般消费者的4倍，他们通常加入5个或5个以上的组织；被认作专家的概率是一般消费者的4倍；推荐他们喜欢的产品的概率是一般消费者的2倍；在推荐的人数方面是一般消费者的4倍，他们平均会向11个或以上的人推荐某种产品。[16]

营销者常常试图发现他们产品的意见领袖，并直接对他们展开营销。他们还通过招募或培养意见领袖实施对品牌的口碑营销。Tremor和Vocalpoint是宝洁两支独立的营销团队，通过招募口碑营销人员为宝洁和其他代理公司的产品进行宣传。

过去几年，出现了一种新的社交方式——在线社交网络。**在线社交网络**（online social networks）是人们交往和交换信息、意见的网上社区。社交网络包括博客和社交网站，如聚友网和YouTube，也包括第二人生这样的现实社会组织。这一新的高科技口碑营销方式对营销者意义重大。

> 个人关系——由文字、图片、视频和音频组成——是新网站的命脉，吸引了约6 000万博客写手，1亿多聚友网用户（其中23万人每天登录该网站），以及访问量上百万的其他一些单一功能社交网络，如Flickr（图片），Del. icio. us（链接），Digg（新闻），Wikipedia（维基百科），YouTube（视频）等。很难估计这些新兴的网络技术给商业带来的影响：它们带来新的趋势和人们对特定产品的强烈兴趣。它们服务于广大的目标受众；在热衷者的支持下把传统媒体赶出局；不费吹灰之力为营销者提供极其详细的数据。与其他推销方式相比，这种新兴的、可信的、对等的网络技术是最可靠的传播渠道。[17]

营销者正致力于利用这种新兴社交网络进行产品促销，建立更密切的顾客关系。他们希望借助社交网与顾客展开互动，成为他们话题和生活的一部分，而不是通过它单方面地向消费者做广告，消费者对此早已厌烦。本田Element、温迪和维多利亚的秘密等品牌在聚友网开设了网页并开展营销活动。维多利亚的秘密在网页上（www. myspace. com/vspink）提供可下载的游戏和电子信笺，访问者还有机会获得“粉色女式运动裤”。这一站点有20多万“朋友”。汉堡王在聚友网设立了非常热门的网页。如今，人们可以在聚友网上和品牌吉祥物、电影、手机企业，甚至体香剂交朋友。[18]

戴尔、西尔斯百货、宝马和阿迪达斯等企业的营销者们蜂拥而至，在第二人生网站上展示企业品牌，甚至销售数码产品，第二人生是以网络为基础的数码世界，近600万用户可以“想象、创造并拥有”它。阿迪达斯已经在第二人生上销售了21 000双鞋子，每位第二人生的用户访问阿迪达斯在第二人生的商店的平均时间是20分钟。[19]

其他企业经常在YouTube这样的视频网站发布广告、顾客视频。

> 当阿迪达斯再次推出其彩色运动鞋——定制化的有七种颜色的标识、白底白花的帆布运动鞋时，邀请了七位最具创意的导演设计颇具创新精神的视频，专供iPod和其他视频工具下载。导演们可以自由发挥展示各自的颜色。阿迪达斯营销总监说：“我们挑选的导演都有很好的街头信誉。”导演们不是刻意表现产品，而是要诠释色彩、定制化和个性表达。系列小电影完成后，通过电子邮件和

> YouTube 等网站向公众展示，每周推出一部。这些小电影在短短三周内吸引了 210 多万观众，最初的 2 个月吸引了 2 000 万观众，这一数字随着新的小电影的推出还在一路飙升。[20]

企业甚至可以创建自己的社交网络。特纳广播（Turner Broadcasting）创建的 Super Deluxe. com 网站有原创的喜剧短片和社区功能，帮助喜剧爱好者开展相互之间的沟通。宝洁创建的 Capessa（capessa. yahoo. com）网站是一个希望改变生活的女性聚集的地方，她们在那里交流健身、恋爱、职业生涯、疾病治疗等各方面的经验。宝洁的这个网站为女性搭建了一个表达自我的平台，也为宝洁观察和了解她们的需求和感受提供了一个机会。[21]

但是，营销者在涉入网络社交领域时必须小心翼翼，因为结局很难估计和控制。最终是由使用者控制着内容，因此网络营销很容易事与愿违。雪佛兰（Chevrolet）创建了网站，鼓励人们为雪佛兰塔荷（Chevy Tahoe）设计广告，但局面很快失控。一名观察家说："注册进入网站的人们，发表博客，最终主流媒体上充斥的都是有关运动型多功能车的高耗油和极冰融化的内容。"由用户设计的一款广告说："喜欢冰雪覆盖的旷野吗？最好先想清楚这个问题，再来关心全球气候变暖。"另一位用户设计的广告说："70 美元一箱油，开不了 400 英里。这就是雪佛兰塔荷。"[22] 在第 14 章我们将进一步探讨社交网站这一新兴营销工具。

家庭。家庭成员对消费者购买行为影响很大。家庭是对消费者购买行为最具影响力的社会组织，这类研究已经非常广泛。营销者感兴趣的是在购买各种产品和服务时丈夫、妻子和孩子的角色和影响力。

对不同产品类别和在购买阶段的不同时期，夫妻卷入度差别很大。随着消费者生活方式的变化，购买角色也会发生变化。在美国，当购买食物、日用品和服装时，传统上一般由妻子采购。但是目前 70%的女性在外工作，丈夫也希望承担更多的家庭采购任务，这一切正在变化。男人现在负责 40%的家庭食物采购；女人对所有购车决策产生 85%的影响，负责 60%的新车购买。总之，女人承担 85%的全部采购任务，占到美国 GDP 的 2/3。[23]

这些变化向那些过去只面向单一性别消费者的行业营销者们提出了建议，现在需要关注另一半了。戴尔发现女性消费者占据科技产品市场的 50%后，开始采取措施，努力赢得女性顾客的支持。[24]

> 戴尔的营销经理和公关经理在年初会见了来自十来家出版商的编辑和销售人员。他们的目标是让编辑们推出更多的关于戴尔电脑、电视和掌上电脑的出版物。选择的杂志不是公司通常关注的那些杂志，如奥普拉·温弗莉（Oprah Winfrey）的 *O at Home*，*Ladies' Home Journal* 和 *CosmoGIRL*。仅仅半年，戴尔的激光打印机、平板电视和笔记本电脑就成了畅销杂志 *Real Simple* 和 *O at Home* 大力推荐的礼品。除了女性杂志，戴尔还在女性有线电视台如 Oxygen 和 Lifetime Television 播放广告。最近，戴尔客户关系经理说："你以前从没在女性频道上看到过任何戴尔广告。"

孩子对家庭购买决策的影响也很大。美国 3 600 万 3～11 岁的儿童有约 180 亿美元可支配的收入。他们还影响父母打算为他们购买食物、服装、娱乐和个人护理产品等的 1 150 亿美元开支。近期的一项研究表明，孩子对度假地点、汽车和手机等家庭决策影响很大。因此，汽车、餐馆、手机商和度假胜地目前开始在卡通电视网（Cartoon Network）和 Toon Disney 这类网站打广告。Nickelodeon 最近与雪佛兰和起亚

签订了上百万美元的广告合同。雪佛兰在 Nickelodeon 做电视广告，在 *Nickelodeon Magazine* 做平面广告，宣传Uplander 运动型轿车。[25]

角色和地位。每个人从属于很多群体——家庭、俱乐部和组织。每个人在各个群体中的位置由角色和地位决定。角色由他周围的人希望他作出的行为构成。每个角色的地位反映了社会对该角色的尊敬程度。

人们往往选择符合其角色和地位的产品。来看看职业母亲的不同角色吧。在公司里，她的角色是品牌经理；在家庭中，她的角色是妻子和母亲；在她喜欢的运动中，是一位活跃的爱好者。作为品牌经理，她会购买反映她在公司角色和地位的服装。

个人因素

消费者的购买决策也受到个人特征的影响，如消费者的年龄、生命周期阶段、职业、经济状况、生活方式、个性和自我概念。

年龄和生命周期阶段。人们在生命周期中对商品和服务的选择会有所变化。对食物、服装、家具和娱乐的品位与年龄相关。购买行为也取决于家庭生命周期的阶段，家庭在这一过程中逐渐成熟。营销者往往依据生命周期的不同阶段确定目标市场，为每一阶段开发合适的产品和营销计划。

传统家庭模式包括年轻的单身者和有孩子的父母。目前，营销者正在迎合日益增加的非传统型家庭，如未婚情侣、晚婚单身者、丁克家庭、同性情侣、单亲家庭、年迈的父母（成年子女返回家庭）等。

加拿大皇家银行（RBC Royal Bank）将生命周期阶段细分为五类。少年市场由18岁以下的顾客组成。起步市场由18～35岁的顾客组成，他们经历很多第一次，毕业、第一张信用卡、第一辆车、第一次贷款、结婚、第一个孩子等。建设者市场由35～50岁的顾客组成，他们处于收入最高的时期。由于他们处于事业和家庭建设时期，其贷款额一般高于投资额。积蓄者市场由50～60岁的顾客组成，他们考虑的是为退休后的生活多积蓄、明智地投资。保持者市场由60岁以上的顾客组成，他们希望将退休后的收入最大化，以维持理想的生活方式。RBC 为不同细分市场提供不同的服务。例如对建设者市场，由于他们面临很多开支，就着重为他们提供贷款、信贷管理服务。[26]

职业。职业影响人们购买的产品和服务。蓝领工人一般会买更多结实的工作装，白领职员则会买更多的西装。营销者要发现对他们的产品和服务更感兴趣的职业群体。企业甚至可以为特定的职业群体设计满足其需求的产品。

Carhartt 生产结实、耐用、实用高效的工作装，它说："这是美国工人必备的服装。有外套、夹克、围裙、工装裤等各个品种……如果工作装上印有 Carhartt 的字样，工人的表现会非常出色。"在公司网站上有来自勤劳的顾客的真实表扬信。一位在加拿大高寒地区工作的电工说他穿的 Carhartt 北极工装裤、北极夹克和其他服装，在两年多的时间里没有出现过掉纽扣、口袋破裂、拉链拉不上等问题。一位加利福尼亚的驯兽师提到他最喜欢的 Carhartt 牛仔裤："它们不仅给我带来温暖，还让我免于受到一只顽皮狮子和它尖利爪子的伤害。"[27]

经济状况。人们的经济状况也影响购买产品的决策。收入敏感型产品的营销者要关注顾客个人收入、积蓄和利率的变化。当经济指标显现衰退的时候，营销者要及时对产品进行重新设计、定位和定价。一些营销者把拥有大量钱财和资源的顾客作为目标，为他们制定合适的价格。劳力士奢侈手表的定位是崇尚精致、展现激情、代表生活。另外一些营销者的目标顾客则较大众化。天美时（Timex）生产价格适中的手

表，“历久耐用，无坚不摧”。

生活方式。来自相同亚文化、社会阶层和职业的人们也可能有完全不同的生活方式。**生活方式**（lifestyle）是个人生活的模式，可由其消费心态表现出来，包括对消费者AIO三个维度的测量：行为（activities）——工作、爱好、购物、运动和社会活动；兴趣（interests）——食物、时尚、家庭、娱乐；观念（opinions）——有关自我、社会问题、商业、产品的看法。生活方式包含的内容比社会阶层、个性等要多得多，它勾画了个人在社会中的行为和互动的所有模式。

如果运用得当，生活方式概念能够帮助营销者了解变化的消费者价值观以及它们对其购买行为的影响。消费者不仅购买商品，还购买这些商品体现的价值和生活方式。一位营销者说：“人们对商品的选择越来越像价值选择了。不再是‘我喜欢这种饮料是因为我喜欢它的口味’，而是‘我感觉我喜欢这辆车，或者说这辆车更能表现我是谁’。”

Pottery Barn在其各类商店中销售的不仅是家装产品，还包括顾客想要的生活方式。Pottery Barn Kids展现了幸福童年的田园风景，PB Teens则展现时尚少年的自我表现。Pottery Barn旗舰店的目标顾客是高消费阶层，他们的生活方式是休闲，注重家庭和朋友，富足而感性。[28]

> 哈德利·迈克莱恩（Hadley MacLean）新婚燕尔，她和丈夫道格（Doug）一致同意换掉那张旧床。它是道格在哈佛学生时代的旧物，是一张带床垫和小抽屉的廉价铁架床。但她没想到找一张新床那么难。哈德利是一位31岁的市场总监，她说：“虽然我们很想花钱买张新床，但找不到喜欢的款式。”这不是一个花合适的价钱买一款家具的问题，而是关于感情的问题：他们需要一张与他们的生活方式一致的床，能代表他们是谁，他们将去向何处。这对夫妻最终在位于波士顿Newburry大街的Pottery Barn找到了他们需要的床。道格爱上了哈德利在商店目录上发现的mahogany sleigh床。这张床与他们荷兰殖民式的房子非常般配。他们又赶回商店买了配套的床头柜。后来，他们在这家商店还买了被子、摆在客厅的镜子，以及放在餐厅的凳子。哈德利承认：“我们有些上瘾了。”

个性和自我概念。每个人的个性显著影响他的购买行为。**个性**（personality）是导致对环境作出相对一贯或持久反应的独特心理特征。个性通常表述为自信、控制力、善于交际、自治、防御性、适应性和攻击性等特点。分析消费者对特定商品或品牌的选择行为时，个性是一个重要因素。

品牌也有个性，消费者希望选择与他们有一致个性的品牌。品牌个性是一个品牌具有的一系列人性特征。一位学者将品牌的个性特征分为五类[29]：

1. 真挚（务实、诚实、健康、愉悦）
2. 激情（勇敢、活力、想象力、新潮）
3. 能力（可靠、智慧、成功）
4. 成熟（高贵、魅力）
5. 粗犷（户外、顽强）

大多数知名品牌都具有一种个性特征，如Jeep的“粗犷”，苹果的“激情”，CNN的“能力”，多芬的“真挚”。因此，这些品牌对具有相同个性的人极具吸引力。

很多营销者采用“自我概念”（或自我形象）这一与个性相关的概念。自我概念的基本观点是人们的所有物反映了人们的身份，即“我们就是我们拥有的（那些东西）”。因此，为了解消费者行为，营销者首先要了解消费者的自我概念和其所有物的

关系。

苹果在新近推出的广告中运用了这一概念，以两个人代表两种产品：一个代表苹果的 Mac，另一个代表 PC。两个人具有截然不同的个性和自我概念。“你好，我是 Mac。”右边那位年轻、穿牛仔服的人说。左边戴着高度近视眼镜、穿着夹克、打着领带的人说：“我是 PC。”两个人讨论 Mac 和 PC 各自的优点，发现 Mac 更具优势。广告显现了 Mac 青春、激情的品牌个性；而 PC 则显得循规蹈矩、公司化。广告说明了什么？如果你认为自己是年轻的，你就需要一台 Mac。[30]

心理因素

个人的购买决策还受到四种心理因素的影响：动机、认知、学习、信念和态度。

动机。人在任何时候都有很多需求。有些是来自紧张状态的生理需求，如饥饿、渴、不舒适；有些是心理需求，如对认可、尊重、归属的需求。当需求达到一定强度时，就转变为动机。**动机（驱动力）**（motive（or drive））是能产生足够压力以指引人们去寻求满足的需求。心理学家提出一些人类动机理论，最著名的是弗洛伊德和马斯洛的理论，它们对消费者分析和营销有着不同的意义。

弗洛伊德认为，真正驱使人们行为的心理力量处于无意识状态。他认为人们不断成长，形成了很多欲望。这些欲望不会消失，也没有被很好地控制，它们会在梦中、话语中出现，在神经质和强迫性行为中显现，最终出现在精神病中。

他认为，人们的购买决策受潜意识的动机影响，他们自己也不能完全理解。一位婴儿潮时代出生的上了年纪的人买了一辆宝马 330Ci 跑车。他也许会说买这车是因为喜欢风吹过发梢的感觉。深层次的原因可能是他想向人们展示他的成功，还可能是他想再一次体会青春和独立。

动机研究是对消费者隐藏的、潜意识动机的定性研究。消费者常常不知道或无法表达他们为什么这样做。因此，动机研究者采用各种研究技术来发现隐藏的对品牌和购买情况的情绪和态度。

很多企业招募由心理学家、人类学家和其他社会学家组成的团队进行动机研究。一家广告代理商开展一对一的面谈试图进入消费者的内心世界。另一家公司让消费者用动物或汽车来形容他们喜欢的品牌（如凯迪拉克和雪佛兰），以此评价他们对不同品牌的喜好程度。还有一些公司用冥想、梦境、柔和的灯光和轻音乐来发现消费者的深层心理因素。

这些技术看上去很愚蠢，有些营销者将动机研究看作巫术。但很多营销者使用这些触动心灵的方式，有时被称为解释性顾客研究，来挖掘消费者深层心理因素，以制定更好的营销战略。[31]

马斯洛试图解释人们为什么在特定的时期有特定的需要。为什么这个人在个人安全方面花费大量的时间和精力，而那个人更关注如何获得别人的尊重？图 5—4 是马斯洛的答案：人类需要是有等级的，从最基本的需要到最高级的需要[32]，分别是生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要。

人首先要满足最重要的需要。当这个需要被满足后，就不再是激励因素，人将努力满足下一个最重要的需要。一个饥饿的人（生理需要）不会关注艺术界的最新动向（自我实现需要），也不关心别人怎么看他，是否尊重他（社会或尊重需要），甚至不在意他是否呼吸着干净的空气（安全需要）。而当每一个重要需要得到满足后，下一个最重要的需要就登场了。

认知。有动机的人会准备行动。一个人如何行动受他对环境的认知的影响。我们

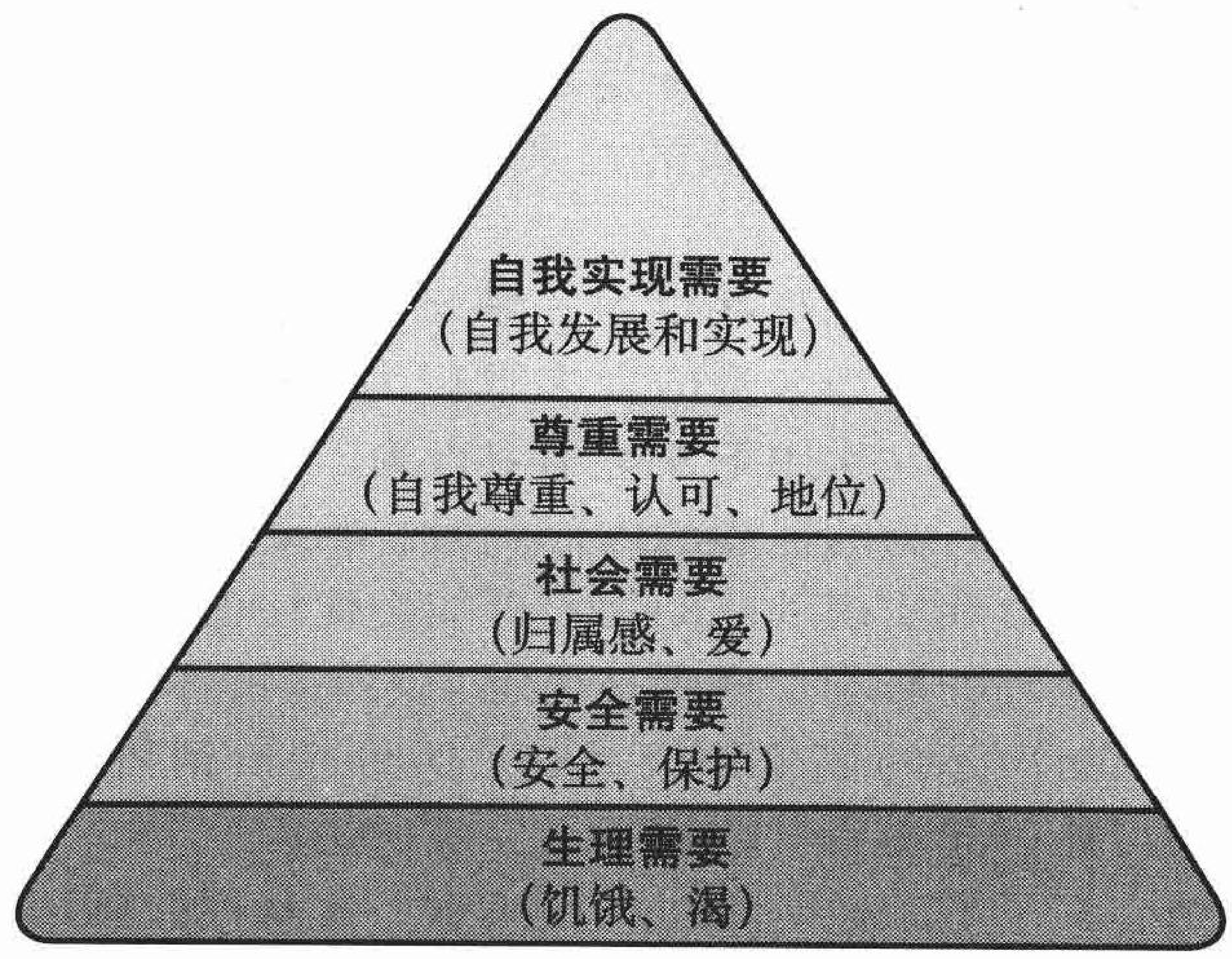


图 5—4　马斯洛的需要层次

通过五种感觉达到对信息的感知：视觉、听觉、嗅觉、触觉和味觉。然而，每个人接收、组织和解释感知信息的方式有所不同。**认知**（perception）是人们选择、组织和理解信息以构造关于世界的看法的过程。

人们对同样的刺激物会形成不同的认知。认知过程由三个部分组成：选择性注意、选择性曲解和选择性保留。每天人们都要面对大量刺激物。例如，人们每天大约要面对 3 000～5 000 条广告信息。[33]一个人不可能注意所有这些刺激物。选择性注意意味着人们倾向于清除掉大多数信息。因此营销者必须特别努力地去引起消费者的注意。

即使是受到关注的刺激物也未必能如愿以偿。每个人将接收的信息转换成自己已有的观念。选择性曲解指人们会根据自己的观念转换信息。如果你不信任某家公司，即使该公司的诚实广告也会受到你的质疑。选择性曲解意味着营销者要了解消费者的观念，以及这些观念如何影响其对广告和销售信息的解释。

人们会忘记他们经历的很多事物，只会记住那些和他们的态度、信念一致的信息。由于选择性保留的存在，消费者会记住他们喜欢的品牌的优点，忘记竞争品牌的优点。由于选择性注意、曲解、保留的存在，营销者要努力让他们的信息经受这三个过程的检验，这就是营销者不断向市场发布信息的原因。

有趣的是，当营销者担心他们的产品能否被认知时，有的消费者也在担心他们无形中受到营销信息——潜意识广告的影响。1957 年，一位研究者声称他在新泽西的电影院每隔 5 秒钟会看到 1/300 秒的“吃爆米花”、“喝可口可乐”字样广告出现在屏幕上。他说，人们下意识地接收这些信息，爆米花和可乐的销量比平时分别多了 58％和 18％。这一消息激起广告商和消费者保护组织对潜意识认知的兴趣。人们表示出对被洗脑的恐惧。加州和加拿大则宣布这一行为违法。虽然该研究者之后承认数据是编造的，这一话题却并未就此结束。一些消费者仍然害怕被这类信息操控。

心理学家和消费研究者的大量研究几乎没有发现潜意识信息和消费者行为之间有关联。近期的脑波研究发现，我们的大脑在特定情况下会接收潜意识信息。反对者认为潜意识广告本身没有影响作用。大多数广告商嘲笑通过“无形”信息影响消费者的商业阴谋的观念。一位业内人士说：“有的消费者认为我们是巫师，能控制他们的意

志。我的天！不是这样的！我们知道大多数企业在媒体投入5 000万美元之后，才很艰难地增加2%的销售额。而且全是可感知的现象，关于人的感情驱动因素，如性别、金钱、权力。作为操纵木偶的人来控制牵线木偶——消费者的想法，是很难实现的。”[34]

学习。人们行动时，也是在学习。**学习**（learning）是由经验积累而引起的个人行为的改变。学习理论认为人类的大多数行为是后天习得的。在驱动因素、刺激物、诱因、反应和增强的相互作用下发生学习行为。

驱动因素是唤起行为的强烈的内部刺激。驱动因素在指向一个特定的刺激目标时成为动机。一个人自我实现的驱动因素可能会促使他想买一台数码相机。他想买相机的念头受到环境诱因的影响。诱因是决定个人何时、何地、如何反应的小刺激物。他可能看到了橱窗里展示的多款相机品牌，听到特价销售的信息，或与朋友讨论到相机。这些都是可能引起消费者购物兴趣反应的诱因。

假设消费者买了尼康数码相机，很满意，他就可能频繁使用相机，他的反应会强化。下次当他购买相机、望远镜或其他相关产品时，很可能还会买尼康的产品。学习理论对营销者的实践意义在于，他们可以通过建立产品和强烈驱动因素的联系，运用动机诱因，提供正面强化，来建立消费者对产品的需求。

信念和态度。通过行动和学习，人们获得信念和态度。这些会反过来影响人们的购买行为。**信念**（belief）是人们对某事物所持的描述性想法。信念建立在真实知识、意见或信仰的基础之上，带有或不带感情因素。营销者关注人们对特定产品和服务的信念，因为这些信念形成的产品和品牌形象会影响购买行为。如果一些信念是错误的，并妨碍购买，营销者会采取措施去纠正。

人们对宗教、政治、服装、音乐、食物等几乎所有事物都有自己的态度。**态度**（attitude）是人们对某一事物或观念长期持有的正面或负面评价、感受及行为倾向。态度使人们形成喜欢或不喜欢事物的框架，使人们接近或远离他们。那位数码相机顾客可能持有“买最好的”、“日本电子产品是全世界最好的”、“创新和自我表达是生活中最重要的事情”这样的态度。因此，尼康相机正好与他现行的态度一致。

态度难以改变。一个人的态度一旦形成，要改变它需要对很多方面进行艰难调整。因此，企业应该努力使自己的产品适应消费者当前的态度，而不是试图改变这些态度。当然，如果改变态度的成本物有所值的话，也可以考虑：

> 到1994年，牛奶消费量已经连续20年下降。人们认为牛奶不健康、不时尚，只适合儿童，或只适合与饼干、蛋糕一起吃。为了抵制这些观念，全国液态奶加工者教育项目推出广告，以牛奶名人和标语“喝牛奶了吗?”为诉求。广告非常受欢迎，也极其成功，不仅阻止了牛奶销量下降，还带来了牛奶消费的增长。这个广告目前还在播放。
>
> 最初的目标顾客是20多岁的女性，后来广告的目标市场扩大到少年，这一点让他们的父母很高兴。从以音乐家凯莉·克拉克森（Kelly Clarkson）、演员萨拉·拉米雷斯（Sara Ramirez）、运动明星马文·哈里森（Marvin Harrison）为代言人的平面广告起步，目前已经延伸到互联网。在公司网站（www.bodybymilk.com）上，年轻人可以竞拍用牛奶UPCs做成的用具，看到最新的“喝牛奶了吗?”的图片，了解“你应该知道的牛奶”。一些名人在牛奶聚友网上有自己的网页，如大卫·贝克汉姆。牛奶营销者创造了世界上第一个品牌化的表情——牛奶moustache :-{ }。[35]

现在我们能够意识到有很多因素影响消费者行为。消费者决策取决于文化、社会、个人、心理因素的综合影响。

购买决策过程

我们已经探讨了影响消费者的各种因素，现在来探讨消费者是如何作出购买决策的。图 5—5 说明购买决策由五个阶段构成：需求识别、信息收集、方案评价、购买决定、购后行为。显然，购买过程是包括实际购买前后很长的一个过程。营销者应关注整个购买过程而不只是购买决定一个阶段。

该图认为，消费者在每次购买时都要经历所有五个阶段。而在常规购买时，消费者往往会省略或颠倒某些阶段。如一位女性在购买她经常使用的牙刷品牌时，会在识别需求后，直接进入购买决定阶段，省略掉信息收集和评价阶段。图 5—5 的模型显示的是消费者面对新的复杂购买情境时考虑的所有因素。



图 5—5 购买决策过程

需求识别

购买过程的第一步是需求识别：消费者认识到问题或需求。需求可以由内部刺激引起，当人的饥饿、口渴、性需求达到一定程度时会转变为驱动因素。需求也可以由外部刺激引起。例如，一则广告或与朋友的谈话可能激起你购买一辆新车的欲望。在这一阶段，营销者需要研究究竟消费者产生了什么样的需求或问题，是什么激发了需求或问题，如何引导消费者想到某一特定产品。

信息收集

产生兴趣的消费者可能会收集更多信息，也可能不会。如果消费者的驱动因素很强烈，让他满意的产品又唾手可得，他就很可能购买这一产品。如果不是，消费者会存储需求记忆，或搜索与需求相关的信息。如果你决定买辆新车，至少你会更关心汽车广告、朋友们开的车，及与车相关的谈论。或者你会在网上搜索，给朋友打电话，通过其他方式收集信息。信息收集量取决于动机的强烈程度、起始信息量、获取信息的难易度、更多信息的价值，以及收集信息的满意度，等等。

消费者可能从多个渠道获取信息：个人来源（家人、朋友、邻居、同事），商业来源（广告、推销员、网站、代理商、包装、展览），公共来源（大众媒体、消费者组织、网络）和经验来源（处理、测试、使用产品）。对于不同产品和消费者，这些信息来源的影响各不相同。一般情况下，消费者从商业来源获得最多的产品信息，这些来源是由营销者控制的。而个人来源是最有效的信息来源。商业来源一般是告知消费者，个人来源让消费者认可或评价产品。正如一位营销者所说："很少有广告比邻居靠在篱笆上说'这产品太棒了'更有效的了。"[36]

随着更多信息的获取，消费者对相关品牌和特性的了解也增加了。当你收集汽车信息时，你会了解好几个品牌。这些信息会帮助你淘汰掉其中一些品牌。企业应通过适当设计的营销组合帮助消费者了解其品牌，还应小心识别消费者的信息来源，以及每个来源的重要性。

方案评价

我们了解了消费者如何通过信息形成最终的品牌选项。那么，消费者如何在这些可供选择的品牌中作出决策呢？营销者需要了解方案评价过程，即消费者如何处理信息，形成品牌选项。消费者不会在所有购买情况下都采用单一、简单的处理方式，而是有多种评价方式。

消费者运用多种评价方式对不同品牌形成态度。不同人对购买选项的评价取决于消费者个人及特定的购买情境。有时，消费者会仔细计算、逻辑思考；有时，同一个消费者几乎不做任何评价，冲动地购买和依靠直觉。有时，消费者自己做购买决策；有时，他们会征求朋友、导购或推销员的意见。

假设你将汽车购买品牌缩小至三个，你对四个方面最为关注：款式、省油、保修和价格。这时，你会形成对每个品牌在各个方面属性的信念。显然，如果有辆车在四个方面的评价都是最高的，我们预计你会选这辆车。然而，通常每种品牌会在四个方面表现各异。你或许会只根据一个方面作出购买决策，这样就很容易预测你的选择。如果款式是最重要的，你会买你认为款式最佳的汽车。但大多数消费者会同时考虑几个方面，只是各个方面的权重不同。如果我们知道你对四个方面赋予的权重，就能更准确地预测你的购买决策。

营销者需要了解消费者如何评价品牌选项。如果他们了解顾客的评价过程，就能采取措施对后者的决策施加影响了。

购买决定

在评价阶段，消费者对品牌作出评价，形成购买意愿。一般情况下，消费者的购买决定就是买最喜欢的品牌。但在购买意愿和购买决策之间仍存在两个重要因素：一个是他人的态度。如果对你很重要的人认为你应该买一辆价格最低的汽车，那么你买一辆较贵汽车的可能性就会减少。

另一个是未知情境因素。消费者会根据预期收入、预期价格变动、预期产品利益形成购买意愿。未知事件还可能改变购买意愿。比如，经济形势变差，竞争者降价，朋友说他对你喜欢的车很失望。因此，喜好甚至购买意愿未必会形成实际的购买决策。

购后行为

营销者的工作在产品售出后并不意味着结束。购买产品后，消费者会表现出满意或不满意，并形成购后行为。什么决定消费者对购买满意与否呢？它取决于消费者预期和产品感知功能的关系。如果对产品的感知功能不如预期，消费者会失望；如果符合预期，消费者会感到满意；如果超出预期，消费者会非常高兴。预期与实际使用表现之间的差距越大，消费者越不满意。因此，商家应该只承诺其品牌能够提供的功能，这样消费者才会满意。

大多数购买都会产生**认知失调**（cognitive dissonance），或由购后冲突引起的不满意。购买后，消费者会对所选择品牌的利益感到满意，庆幸自己回避了没选择品牌的缺陷。但是，所有的购买都包含了妥协。消费者会在对所选品牌的缺陷感到不适的同时对失去未选品牌的利益感到惋惜。因此，消费者对每一次购买或多或少会产生某种程度的购后失调。[37]

为什么消费者满意如此重要？消费者满意度是与消费者建立盈利性关系的关键，

是保持和发展消费者，获得顾客终身价值的关键。满意的消费者会再次购买产品，向他人推荐该产品，会更少关注竞争品牌和广告，购买公司的其他产品。因此，很多营销者的目标不仅仅是满足消费者预期，而是取悦消费者。

不满意的消费者会作出不同反应。负面口碑往往比正面口碑传播得更快更远。它能很快损害消费者对公司及其产品的态度。但是公司不能指望不满意的消费者主动提出意见。大多数不满意的消费者都不会主动向公司反映他们的问题。因此，企业要定期测量消费者满意度，要建立鼓励消费者抱怨的系统。这样，企业就能及时了解自己到底做得如何，应该如何改进。

对购买决策进行了全面研究后，营销者就能找到帮助消费者制定决策的有效方法。比如，消费者由于没有需求而不购买新产品，营销者就会发出公告信息激发需求，向消费者展示新产品如何解决他们的问题。如果消费者知道其产品，但由于对产品的负面态度而不购买该产品，营销者就可以采取措施改进产品，或改变消费者的认知。

新产品的购买决策过程

我们研究了消费者满足需求的各个阶段。消费者会快速或者缓慢地经过这些阶段，甚至省略某些阶段。这在很大程度上取决于消费者的性格、产品和购买情境。

下面我们来看看消费者购买新产品的过程。**新产品**（new product）是潜在顾客认为是新事物的产品、服务或创意。也许该产品已经出现了一段时间，我们关注的是消费者如何第一次了解新产品，并决定是否接受它。我们将**采用过程**（adoption process）定义为个人从首次听说新产品到最终采用的心理过程，采用是指个人成为该产品固定用户的决定。[38]

新产品采用过程的阶段

消费者接受新产品的过程分为五个阶段：

1. 知晓：消费者知道了新产品的存在，但缺少更多信息。
2. 兴趣：消费者开始搜寻有关新产品的信息。
3. 评价：消费者考虑试用新产品是否物有所值。
4. 试用：消费者小剂量试用新产品，检验对其的价值预期。
5. 采用：消费者决定全面使用新产品，成为固定用户。

这一模型提示新产品营销者要考虑如何帮助消费者完成这些阶段。例如，为鼓励消费者尝试新的吉列锋速（Fusion）剃须刀，宝洁推出了非常实惠的优惠券。又如，一家豪华汽车制造商发现很多潜在顾客知道并对它们的新款车感兴趣，但由于对该款车的性能不确定及高价格而没有购买。这家制造商可以推出“开一辆车回家过周末”活动来鼓励高价值潜在顾客进行试用，最终购买该款车。

个体创新差异

在是否愿意尝试新产品方面人们的差别很大。对每一产品领域，都有“消费先锋”和早期采用者，其他消费者采用新产品的时间则会晚很多。在图 5—6 中对采用者进行了分类。经过缓慢的起步后，接受新产品的人数会有一个明显的增长。由于不接受者数量越来越少，接受者的数量达到一个高峰后就会下降。创新者是最先的 2.5%的接受新观点的顾客（他们高于接受时间的 2 个标准差）；早期采用者是接下来

13.5%的顾客（介于第1和第2标准差之间）；然后是其他。

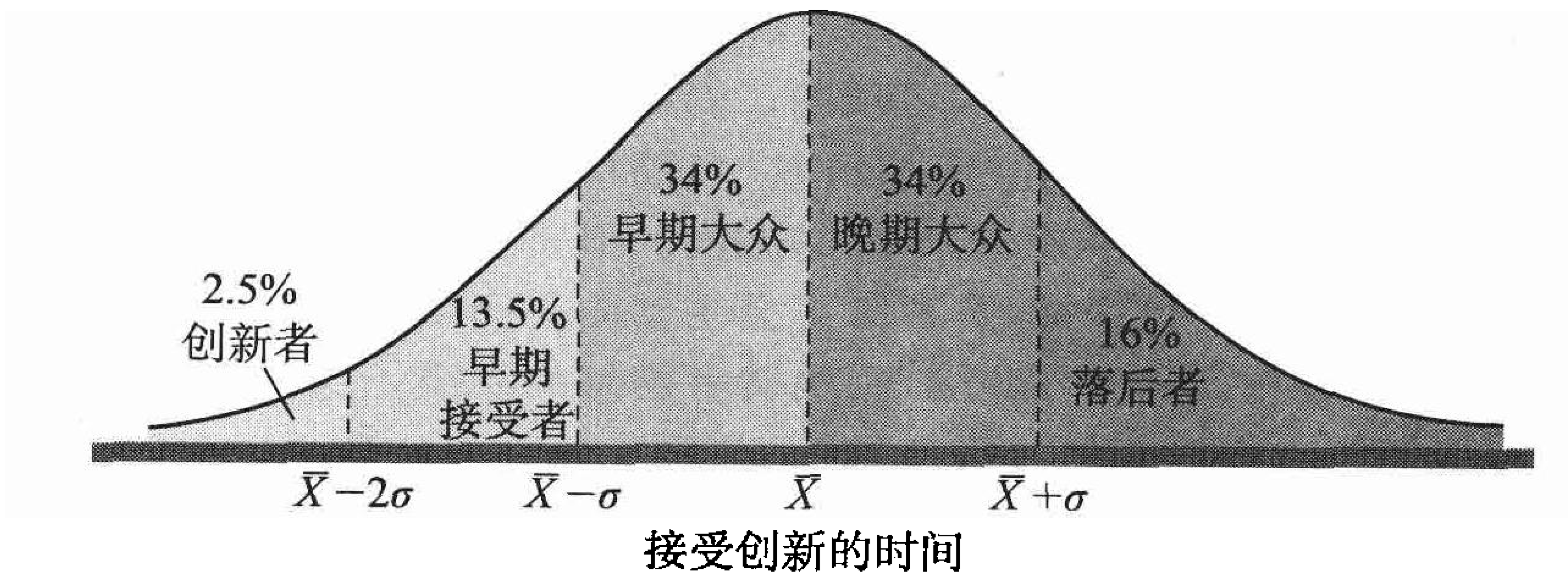


图5—6 基于接受创新产品或服务的相对时间的接受者分类

资料来源：Reprinted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster, from *Diffusion of Innovations*, Fifth Edition, by Everett M. Rogers. Copyright © 2003 by the Free Press.

五类采用者群体具有不同的价值。创新者是冒险型的，他们肯为尝试新观点冒一定的风险。早期接受者受到尊敬，他们是群体里的意见领袖，较早、谨慎地接受新观点。早期大众深思熟虑，虽然他们很少作为领袖，但他们比一般人较早接受新观点。晚期大众持怀疑态度，在大多数人尝试过新产品后他们才接受。最后，落后者是传统的束缚者，他们对改变持怀疑态度，只有当创新事物成为传统的一部分时，才会接受。

根据采用者分类，创新企业应致力于研究创新者、早期接受者的特点，为他们制定合适的营销战略。一般情况下，相比于晚期采用者和不采用者，创新者更年轻，受过良好教育，收入更高。他们更乐于接受不熟悉的事物，更依赖自己的价值观和判断力，更愿意挑战风险。他们对品牌不太忠诚，更喜欢利用折扣、优惠券和样品等特别促销。

产品特征对采用程度的影响

新产品的特征会影响采用程度。一些产品几乎在一夜之间就大受欢迎（iPod），而另一些产品则要花很长时间才被人们接受（数字电视）（HDTV）。有五种特征对创新产品的采用程度影响最大。下面以数字电视为例来看看与采用程度相关的特征：

1. 相对优势：相对于现有产品，创新产品具有的优势程度。使用数字电视的优势越大，如画面质量和观看舒适性，采用它的速度就越快。

2. 兼容性：创新产品与潜在顾客的价值观和经历的匹配度。以数字电视为例，它与电视观众的生活方式非常匹配，但它与电视节目和消费者现有的播放系统不完全兼容。

3. 复杂性：了解或使用创新产品的难度。数字电视并不复杂，因此一旦有配套的电视节目和优惠的价格，它会比那些复杂的新产品更快地进入美国家庭。

4. 可分割性：新产品在有限基础上被试用的程度。数字电视仍然很贵，这将使采用程度更加缓慢。

5. 沟通性：察觉或描述使用新产品结果的难易度。由于数字电视本身就是很好的示范和描述，它的使用情况会很快在消费者中传播。

还有其他一些特征影响采用程度，如初始和维护费用、风险和不确定性、社会评价等。新产品营销者在开发新产品和营销计划时要研究所有这些因素。

产业市场和产业购买者行为

大多数大企业通过一种或多种方式向其他组织销售产品。杜邦、波音、IBM、卡特彼勒和其他数不胜数的企业的大部分产品是销售给其他产业购买者的。即使是大型消费品生产企业，它们的用户是最终消费者，也首先要将产品销售给其他产业购买者。例如，通用磨坊生产很多消费者熟悉的品牌——Big G 麦片（Cheerios，Wheaties，Total，Golden Grahams）；烘焙食品（Pillsbury，Betty Crocker，Gold Medal 面粉）；小零食（Nature Valley，Chex Mix，Pop Secret）；Yoplait Yogurt 和哈根达斯冰淇淋等。为把这些产品销售给个人消费者，通用磨坊首先要把产品销售给批发商和零售商，再由它们为消费者市场提供服务。

产业购买者行为（business buyer behavior）指组织以盈利为目的购买产品和服务，用于生产、再出售，或出租其他产品和服务的行为，还包括销售商和批发商获得商品后再销售或租赁给别人以获取利润的行为。在产业购买过程中，产业购买者决定哪些产品和服务是组织需要购买的，然后从供选择的供应商和品牌中发现它们，对所需产品和服务作出评估和选择。企业对企业（B-to-B）营销者要努力了解产业市场和产业购买者行为。然后，就像销售给最终消费者的企业一样，他们也要通过创造卓越的顾客价值与顾客建立盈利性的关系。

产业市场

产业市场非常庞大。实际上，产业市场的资金量和购买项目的类别比消费者市场要多得多。让我们来看看固特异轮胎生产和销售过程包含的大量组织间交易吧。不同的供应商向固特异销售橡胶、钢铁、设备和其他生产轮胎需要的产品。然后，固特异将成品轮胎销售给零售商，再由零售商销售给消费者。可见，在一只轮胎的购买链条中包含了很多组织购买。另外，固特异轮胎还可作为原始设备销售给汽车制造商，将之安装到新汽车上；也可作为替代轮胎销售给一些企业，用于维护它们自己公司的轿车、卡车、巴士和其他汽车。

在某种程度上，产业市场和消费者市场是相似的。两者都包括承担购买任务、作出购买决策以满足需求的人们。然而，产业市场在很多方面与消费者市场又有所不同。最大的区别在于市场的结构和需求、购买单位的性质、决策类型和决策过程。

市场结构和需求

相比消费者市场，产业营销者面对的买家数量少、规模大。即使大型的产业市场，往往也是少数几个买家完成大部分的购买量。例如，当固特异向终端消费者销售备用轮胎时，它的潜在市场包括美国和全世界上千万的汽车车主。而在产业市场，固特异的命运只取决于少数几家大型汽车制造商的订单。同样，百得向全世界上亿消费者销售工具和户外设备，但它必须通过三家大型零售商——家得宝、Lowe's 和沃尔玛向消费者销售产品。这三家零售店的销售额超过了百得销售总额的 50%。

此外，产业市场的需求是**派生需求**（derived demand），它最终来源于消费者的需求。惠普和戴尔之所以购买英特尔微处理芯片，是因为消费者购买它们的个人电

脑。如果消费者对个人电脑的需求下降，惠普和戴尔对电脑芯片的需求就会随之减少。因此，B-to-B营销者有时会直接面向终端消费者展开促销以增加产业购买者的需求。例如，英特尔向个人电脑用户投放大量广告，宣传英特尔微处理器的优点。广告说："最棒的电脑从英特尔开始。"对英特尔芯片需求的增加带动了人们对内置有英特尔芯片的个人电脑的需求增加，英特尔与它的商业伙伴因此得以双赢。

很多产业市场缺乏需求弹性，即对产品的需求受价格变化的影响不大，特别是在短期内。皮革价格的下降不会使皮鞋制造商购买更多的皮革，除非由此引起的皮鞋价格下降程度能增加消费者对皮鞋的需求。

最后，产业市场的需求具有波动性。与消费品和服务相比，很多产业市场的商品和服务的需求变化更多、更快。有时，消费者需求的小幅增长会带来产业需求的大幅增加。有时，消费者需求增长10%会带来产业需求在下一阶段增长200%。

购买单位的性质

与消费者购买相比，产业购买往往涉及更多决策成员和更专业的购买工作。产业购买往往由受过训练的采购代理人完成，他们的职业生涯就是学习更好地采购。购买越复杂，购买决策过程越有可能由多位成员参与。在进行重大采购时，往往要由技术专家和高层管理人员组成采购委员会。不仅如此，B-to-B营销者目前面对的是一群新兴的、水平更高、训练更有素的采购经理。因此，企业必须有一批训练有素的营销者和销售人员，与这些受过良好训练的采购经理们打交道。

决策类型和决策过程

产业购买者往往要面对比消费者更复杂的购买决策。购买常常涉及大笔金额、复杂的技术和经济问题，要与组织各个层面的人打交道。由于购买更复杂，产业购买者需要更多时间作决策。产业购买过程也比消费者购买过程更正式。大宗产业购买往往需要了解产品详细情况，下采购订单，对供应商进行认真调查，并获得正式的批准。

最后，在产业购买过程中，买卖双方常常更加相互依赖。在购买的整个过程中，B-to-B营销者要身体力行地与其顾客并肩作战，从帮助顾客确定问题，到找到解决方案，提供售后服务等。他们常常根据单个顾客的需求定制产品。在短期内，那些满足消费者当前产品和服务需求的供应商的销售额会增加。从长期看，B-to-B营销者通过满足当前需求和帮助顾客合作者解决他们的问题保持顾客销售额，创造顾客价值。

近年来，顾客和供应商的关系由完全敌对变得密切和友好。实际上，很多采购企业开始致力于发展供应商网络，系统地发展供应商—合作伙伴网络，以确保产品和原材料得到正确、可靠的供应，确保其产品制造或再销售。如卡特彼勒不再称呼它的买家为"采购代理"，而是"采购和供应开发经理"；沃尔玛没有采购部，而是供应商开发部；瑞典家具巨头宜家不仅从供应商那里购买东西，还与供应商一起为宜家顾客提供时尚、消费得起的生活方式（参见营销实践）。

营销实践

宜家：与供应商并肩作战，让消费者获得更多

宜家，是全世界最大的家具零售商，是一个经典的风靡全球的品牌。上年，这一瑞典

零售商在 34 个国家的 250 多家大型商店接待了 4.1 亿顾客，销售额超过 220 亿美元。大多数顾客都是宜家的忠实顾客，其中很多是狂热的支持者。从北京到莫斯科，到俄亥俄州的米德尔敦（Middletown），人们都爱上了宜家倡导的生活方式——一种以人们付得起的价格提供时尚，同时又是简约、实用的家具。下面是一则《商业周刊》的报道：

> 世界上没有一家企业能够像宜家这样，成为人们生活方式，甚至生活的管家。当消费者每次购买都要面对众多选择时，宜家的一站式服务显得标新立异。宜家绝不仅仅是家具商，它销售生活方式，世界各地的人们拥有了宜家，就表明他们拥有了这种生活方式，他们有很好的品位和对价值的判断。英国设计杂志 *Icon* 写道："有了宜家，人们才能拥有价格适中的现代设计产品。"

作为全球乐趣大使，宜家健康成长着，上年以来销售额增长了 22%以上。宜家计划今年在中国西部、日本和葡萄牙等地增开 22 家大型商店。在美国，它计划在 2013 年以前将现有的 34 家商店扩大到 50 家。实际上，宜家面临的最大问题不是开新店和吸引顾客，而是找到合适的供应商帮助设计和生产上百亿美元的商品，让消费者能够在商店中买到。目前，宜家在 50 多个国家有 1 800 多家供应商。如果宜家保持目前的发展速度，到 2010 年就需要把供应商网络扩大一倍。

制造漂亮、耐用而廉价的家具不是一件简单的事，需要专注于设计和解决廉价的问题。宜家知道它无法独自承担这个重任。它知道必须在全球发展密切合作的供应商伙伴，帮助它开发简约的新家具，同时保持低价格。以下是宜家对其计划和供应商重要性的描述：

> 生产漂亮、耐用且廉价的家具不是一件简单的事情。我们无法独自完成。首先我们做好自己这部分工作。我们的设计师和生产商一起研究出用现行生产工艺制造家具的有效方式；然后，采购人员在全球寻找能提供最合适原材料的优质供应商；下一步，我们在全球范围内大量采购，这样才能够做成最好的买卖，顾客也能够获得最低的价格。然后是顾客完成他们的工作——利用宜家的商品目录，光顾宜家商店，选择自己想要的家具，从自助服务仓库取家具。因为大多数家具都是平面包装，顾客可以方便地带回家，自己安装。对这些顾客自己可以做的事情，我们不收费。因此，我们都省了钱，获得了更好的生活。

在宜家，设计是重要的。但是，无论设计如何优良，如果人们买不起这个产品，它就根本没有出路。宜家最终的目的是找到帮助它们设计合适的产品、保持合适的价格的供应商伙伴。《商业周刊》写道："宜家一度与弯曲木材的专家——滑雪用具商合作，生产 Poang 坐椅。它还和超市手推车制造商合作，生产耐用的沙发。"

宜家推出一个新产品的设计时间需要三年。宜家的设计师从一个基本的顾客价值主张出发，然后与关键供应商合作，将这一主张推向市场。来看看宜家在 20 世纪 90 年代晚期推出的 Olle 椅子吧。根据顾客反馈的意见，设计师艾万玛利亚·罗妮戈德（Evamaria Ronnegard）设计了适用于任何风格的结实、耐用的餐椅，标价 52 美元。她最初的设计完成并获得认可后，宜家的 45 个贸易办公室在全球寻找合作伙伴，根据设计和成本最后确定了一家中国供应商生产 Olle。

然后，罗妮戈德和中国供应商一起改进设计，完善了椅子的功能，降低了成本。例如，供应商调整了椅子后腿的角度，使之不易倾斜；还在不降低椅子高度的前提下减少了座位的厚度，既降低了成本也减轻了运输的重量。当设计师得知供应商计划使用传统木材黏合方式把椅背固定到坐椅上时，她坚决反对。因为这样的话椅子就必须以增加运输开支

的L形运输，椅子的零售价格因此会涨到58美元。她说服供应商使用金属螺栓作为替代。整个设计过程进展顺利。宜家以52美元的价格推出了这款目前仍然很流行的Olle椅子。（经过不断的设计和生产工艺改进，宜家和它的供应商将每把椅子的价格降到了目前的29美元。）

在整个设计和生产的过程中，供应商合作伙伴的认真态度给罗妮戈德留下了深刻的印象。她回忆："当我接到供应商从中国打来的电话时，我感到他们真的深度介入了我的工作。他问了我有关椅子的一些问题。想想看，他在地球的另一端，为了我的椅子给我打电话。"现在，罗妮戈德经常在中国、印度或越南，与供应商面对面交流，以改进她的设计。

与供应商密切合作的另一个好处是：它们能够帮助宜家定制设计，使之在当地市场的销量更高。例如，根据当地供应商的建议，宜家在中国推出25万件鸡年塑料垫。这些垫子在3周内就销售一空。

在宜家销售受顾客欢迎的上百亿美元的产品之前，首先必须找到帮助它设计和生产这些产品的供应商。宜家不仅依赖在需要的时候能够提供帮助的当地供应商，它还系统地发展了可靠的供应商—合作伙伴网络，为它提供1万多种商品。宜家不仅依靠供应商，而且深度介入到其设计和生产时尚、廉价的产品过程之中，吸引它的顾客购买更多的产品。通过宜家和供应商的共同努力工作，它们吸引了很多像詹·西格雷斯特（Jen Segrest）这样的忠诚顾客购买更多的产品。

> 詹·西格雷斯特是一位36岁的网页设计师，她和她的丈夫每年至少有一次往返10个小时的旅程，从他们在俄亥俄米德尔敦的家来到邻近芝加哥的、伊利诺伊州绍姆堡的宜家。她说："我家客厅的每一样家具都是宜家的，除了一个茶几，我讨厌它，下次去宜家我就换掉它。"为了说服宜家在俄亥俄开设商店，她甚至开设了名为"噢！宜家"的博客。博客首页的大标题是："俄亥俄的宜家——人不能仅靠目标活着。"

宜家回应了詹的要求，计划于2008年在辛辛那提郊外开设一家商店。瑞典人做得不错吧？

资料来源：Extracts, quotes, and other information from Kerry Capell, "How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand," *BusinessWeek*, November 14, 2005, p. 103; Shari Kulha, "Behind the Scenes at IKEA," *The Guardian*, September 29, 2005, p. 8; Greta Guest, "Inside IKEA's Formula for Global Success," *Detroit Free Press*, June 3, 2006; IKEA, *Hoover's Company Records*, March 2007, accessed at www. hoovers. com; "IKEA Group Stores," accessed at www. ikea-group. ikea. com/corporate/about _ ikea/ ikea _ group _ stores. html, November 2007; and "Our Vision: A Better Everyday Life," accessed at www. ikea. com, November 2007.

产业购买者行为

营销者至少需要知道产业购买者对不同营销刺激如何作出反应。图5—7是一个产业购买者行为模型。在该模型中，营销和其他刺激物影响购买组织，产生一定的购买者反应。这些刺激物进入组织并转化为购买者反应。为设计好的营销战略，营销者需要了解刺激物如何在组织内部转变为购买者反应。

在组织内部，购买由两大部分组成：采购中心，由所有参与购买决策的人们组成；购买决策过程。模型显示，采购中心和购买决策过程受到内部组织、人际关系及个人因素的影响，同时还受到外部环境因素的影响。

图5—7的模型提出了关于产业购买者行为的四个问题：产业购买者会作出什么

样的购买决策？购买过程中有哪些参与者？哪些是影响购买者的主要因素？产业购买者如何作出购买决策？

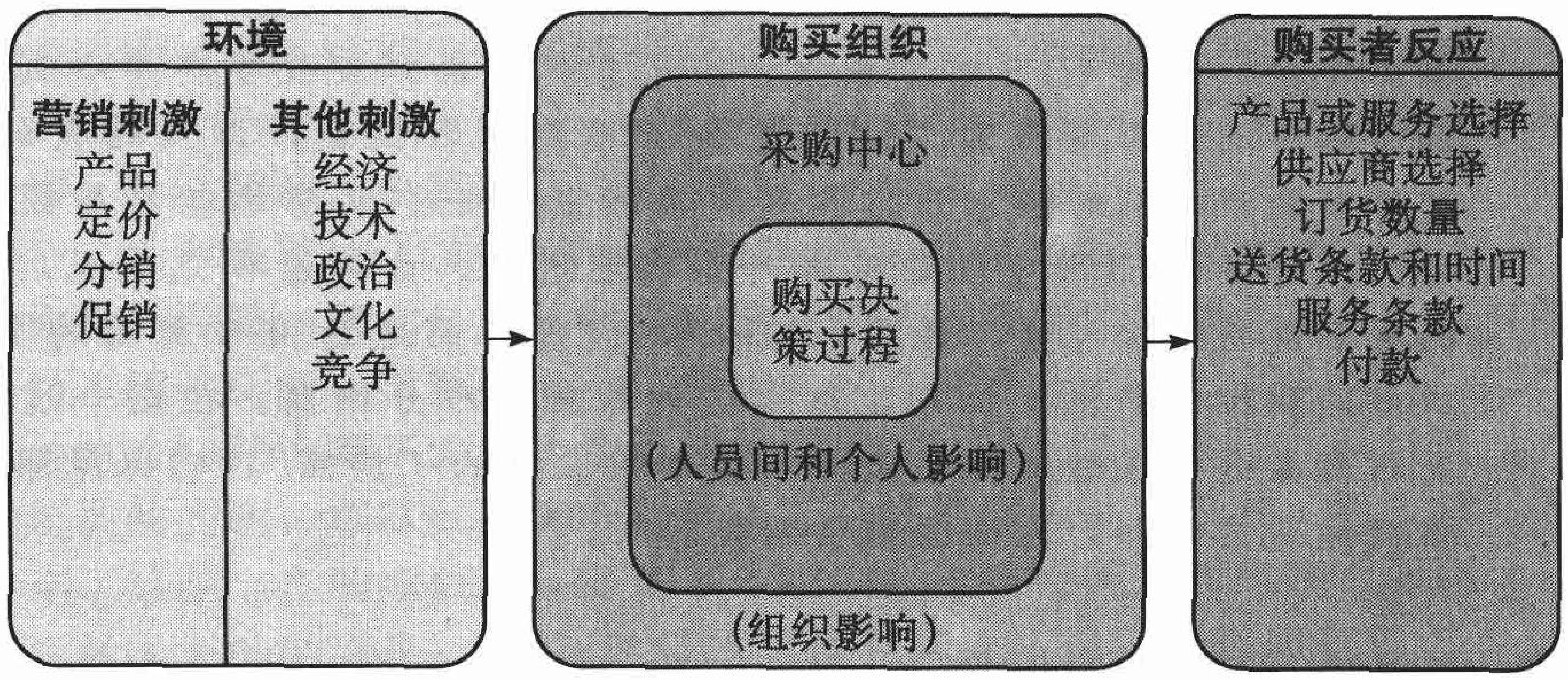


图 5—7 产业购买者行为模型

购买情境的主要类型

购买情境有三种主要类型。[39]一个极端是直接重购，它是完全的常规决策。另一个极端是新任务，需要彻底的调研。中间类型是修订重购，需要一些调研。

在**直接重购**（straight rebuy）情况下，采购企业不做任何调整地进行例行采购，通常由采购部按常规实施。根据以前购买的满意情况，购买者只是从已有供应商的列表中作出选择。在这种情况下，列表中的供应商会努力维持产品和服务质量，并利用自动再订购系统帮助采购商节省再订购的时间。不在列表中的供应商则试图寻找新的途径增加顾客价值或减少顾客的不满意，从而使采购者有可能考虑它们。

在**修订重购**（modified rebuy）的情况下，采购方需部分调整产品规格、价格、期限或供应商。这种情况下参与决策的人员一般比直接重购要多。列表中的供应商为了表现出众获得订单而感到压力，变得紧张。列表之外的供应商则把它视为一次提供更好产品和服务，获得新业务的机会。

在**新任务**（new task）情况下，采购方首次采购某产品或服务。在这种情况下，成本越高、风险越大，参与决策的人员就越多，用于收集信息的工作量就越大。新任务采购对营销者来说是最大的机会和挑战，不仅要力争获得更多的购买影响力，而且要为购买方提供尽可能多的帮助和信息。

购买者在直接重购情况下做的决策最少，在新任务情况下做的决策最多。在新任务情况下，购买者要对产品规格、供应商、价格限制、付款方式、订购数量、交付时间和服务方式等作出决策。这些决策的顺序在每一具体情况下会有不同，不同的决策参与人对每一选择可能产生不同的影响。

现在，许多产业购买者愿意从一个商家购买解决问题的全部方案，而不是从几个供应商购买不同的产品和服务，然后把它们集中在一起。那些能够根据顾客需要提供最全面的解决问题系统的企业最受欢迎。这种**系统销售（解决方案销售）**（systems selling（or solutions selling））是赢得和保持销售额的关键性产业营销战略。

因此，运输和物流巨头 UPS 不仅为它的组织顾客提供运输服务，还为他们提供全套的运输和物流服务。例如，它为尼康的消费市场产品供应链提供一整套运转流畅的系统服务，包括物流、运输、货运和顾客经纪人服务。[40]

当尼康进入数码相机市场时，它需要确定一个全新的分销战略。它没有选择自己解决分销问题，而是请运输和物流巨头UPS为它设计完整的系统，以把整个电子产品生产线从亚洲的工厂延伸到美国、拉丁美洲和加勒比海等地的零售店。现在，经过UPS的全权操控，尼康的产品从亚洲生产中心到达美国零售店货架的时间只需要两天。UPS首先管理空运和海运，以及相关的顾客经纪人，把尼康的产品从韩国、日本和印度尼西亚运抵它在肯塔基路易斯维尔的处理中心。在那里，UPS可以给尼康产品装上附件，如电池和充电器，或为其在商店的展示进行再次包装。最后，UPS将这些产品送达遍布美国的上万家零售店，或者送到拉丁美洲、加勒比海地区的零售店和分销商。在这个过程中，UPS一直对商品进行跟踪，为尼康提供整个供应链的"快照"，确保尼康能随时告知零售商运送的时间，并根据需要调整时间。

产业购买决策过程的参与者

谁在为购买产业组织需要的价值上万亿美元的商品和服务做决策呢？我们称购买组织的决策单位为**采购中心**（buying center），即参与企业采购决策过程的所有个人和部门。这一群体包括产品或服务的实际使用者、做购买决策的人、影响购买决策的人、实际购买的人和控制购买信息的人。

在购买组织内部，采购中心不是一个固定、正式的机构。实际上，它是由不同的人完成不同的采购任务的角色组合。在组织内部，采购中心的规模和组成人员随产品和购买情境的不同而有所差异。对一些常规的采购，一个人，如采购员就能承担采购中心的全部任务，作出所有购买决策。对一些较复杂的购买，采购中心也许由20～30位来自组织各个层次和部门的人员组成。

采购中心的概念是对营销的重大挑战。产业营销者要了解谁参与决策，每个成员的相对影响力，每个决策参与者采用的评估标准。这显然是件困难的事情。一位销售经理说："在以前的好日子里，很容易找到决策者，现在可就难了。有一大堆人，民意决策，委员会决策，决策团队，分委员会，影响者……"[41]

例如，医疗产品和服务公司——卡地纳健康集团（Cardinal Health）要将一次性外科手术服销售给医院。在这项购买决策中，医院任命了采购副总监、执行办公室主管和外科医生作为采购组成员。每个成员承担不同的角色。采购副总监分析医院是买一次性外科手术服，还是可重复使用的手术服。如果分析结果赞成购买一次性手术服，则执行办公室主管接下来负责比较竞争对手的产品和价格，作出决策。主管要考虑手术服的吸收性、杀菌质量、设计和成本，一般以最低成本购买满足需求的品牌。最后，外科医生报告他们对该品牌是满意还是不满意，对决策施加影响。

采购中心常常包括一些正式参与决策的重要成员。例如，当公司决定买一架飞机时，采购中心的成员会包括公司的首席执行官、首席飞行员、采购员、法律事务人员、高管和其他正式负责购买决策的人员。也可能包括不太重要、非正式的成员，一些人实际上参与实施，或强烈影响购买决策。有时候，甚至采购中心的人都不认识所有参与购买的成员。例如，决定公司购买哪种飞机的人可能是一位对飞行很感兴趣并非常了解飞机的董事。这位董事可能在幕后控制决策。很多产业购买决策来自不断变更的采购中心成员之间复杂的互动。

产业购买的主要影响因素

产业购买者在做购买决策时受到很多因素的影响。一些营销者认为经济是主要因

素。他们认为购买者会选择提供最低价格或最优产品或最多服务的供应商，因此，他们致力于为购买者提供最大的经济利益。但实际上，产业购买者既看重经济因素，也看重个人因素。产业购买者也是人，也具有社会性，而不是冷血的、只会计算的、非人性化的。他们既理性也感性。

如今，大多数 B-to-B 营销者认识到情感在产业购买决策中扮演着重要的角色。例如，你也许希望一则向公司车队采购者促销大卡车的广告强调技术、性能和经济因素。然而，沃尔沃的一则重型卡车广告中，两个司机一边掰手腕一边说："它能解决你车队的所有问题，除了无法决定谁来驾驶它。"它想说明的是，面对整个行业范围内司机短缺的问题，车队如果拥有这款卡车，就能吸引高水平的司机。沃尔沃的这则广告强调了这款卡车的原创美、舒适和大空间，这些性能对司机很有吸引力。广告对这款沃尔沃卡车的结论是："为车队带来更多利润，让司机更想拥有它。"[42]

当供应商的产品非常接近时，产业购买者理性选择的空间就更小。由于选择任何一家供应商都能满足公司的目标，此时购买者能使个人因素发挥更大的作用。而当竞争产品间的差距很大时，产业购买者就要对他们的选择承担更多责任，就会更关注经济因素。图 5—8 列出了产业购买者的各种影响因素——环境、组织、人际关系和个人因素。

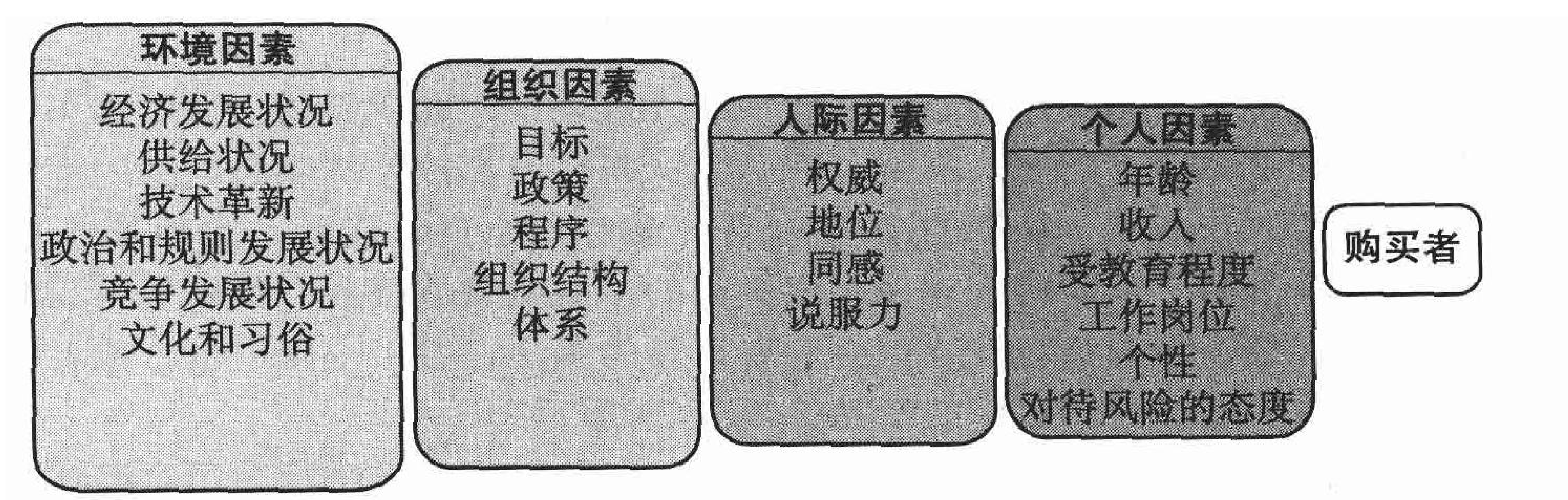


图 5—8 产业购买者行为的主要影响因素

环境因素。当前和预期的经济环境对产业购买者影响很大，如主要需求的水平、经济前景和货币成本。另一个环境因素是主要资源的短缺。目前，很多企业希望购买和储存更多稀缺资源以确保足够的供给。产业购买者还受到环境中技术、政治和竞争发展等因素的影响。最后，文化和习俗在产业购买者对营销者行为和战略的反应方面影响显著，尤其是在国际营销环境下。产业购买者必须关注这些因素，了解它们如何影响购买决策，并努力将这些挑战转变为机遇。

组织因素。每个购买组织都有自己的目标、政策、程序、结构和体系，产业营销者要很好地了解这些因素。一些问题由此而产生：有多少人参与购买决策？他们是哪些人？他们的评价标准是什么？公司给他们设定的政策和限制是什么？

人际因素。购买中心往往有很多成员，他们相互影响，因此人际因素也对产业购买过程造成影响。然而，对人际因素和群体变化情况进行评价非常困难。购买中心的成员不会贴上诸如"重要决策者"、"没有影响力"这样的标签，购买中心成员中级别最高的人也不一定就最具影响力。影响购买决策的成员可能是因为他们有奖励和惩罚权，他们很受欢迎，或是某方面的专家，与其他重要成员关系特殊，等等。人际因素常常很微妙。只要有可能，产业营销者就应该设法了解这些因素，以制定行之有效的战略。

个人因素。产业购买决策过程中，每个成员都会带进个人情感、认知和喜好。这些个人因素受到个人特征的影响，如年龄、收入、受教育程度、工作岗位、个性、对风险的态度。此外，不同购买者具有不同的购买风格，有些是技术型的，他们在选择某一供应商之前会对各种备选方案做深入分析；另一些购买者是天生的谈判高手，他们善于让供应商之间竞争，从中获得最实惠的交易。

产业购买过程

图5—9列出了产业购买过程的八个步骤。[43]新任务购买情境下的购买者往往会经历全部购买过程，修订重购或直接重购的购买者会省略掉其中部分步骤。我们以典型的新任务购买情境为例来探讨这些步骤。

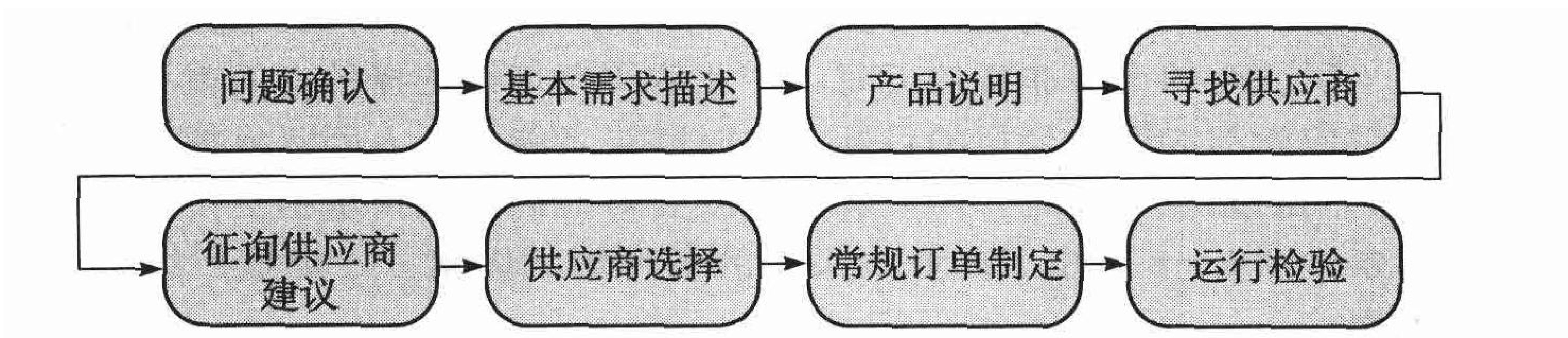


图5—9 产业购买过程的阶段

问题确认。购买过程始于企业中有人发现了问题或需要，通过购买特定的产品或服务能够解决这一问题或需要。问题确认来自内部或外部刺激。就内部而言，公司可能决定投放新产品，从而需要新的生产设备和原料；或者一台机器报废了，需要更新；也许是由于采购经理对现有供应商的产品质量或服务、价格等不满意。就外部而言，或许是因为购买者在展销会上有了新的想法，看了一则广告，或者接到销售员的电话，表示能够提供更好的产品，或更低的价格。

实际上，产业市场的营销者常常在他们的广告中提醒顾客留意潜在的问题，然后展示他们的产品如何解决这些问题。例如，夏普的一则广告强调多功能打印机可能存在数据安全问题，如“你的MFP是身份盗贼的人口吗?”如何解决？夏普的数据安全配套产品能够使敏感信息不再落入坏人手中。

基本需求描述。确认了需求后，购买者随后会准备基本需求描述，描述需求项的特征和数量。对一般需求项目，这一过程没什么困难。对复杂的需求项目，购买者则需要和工程师、用户和顾问等一起界定它们。采购团队希望给需求项目的可靠程度、耐用性、价格和其他特征分级。在这一阶段，敏捷的产业市场营销者会帮助购买者界定他们的需要，同时提供有关不同产品特征的有价值的信息。

产品说明。下一步，购买组织在价值分析工程师团队的帮助下制定需求项目的产品技术性能指标。**价值分析**（value analysis）的目的在于降低成本，该项工作要对产品的各个部件仔细研究，以决定是否能用低成本的方法来重新设计，实行标准化，或自行制造。购买团队将确定最好的产品特征，并据此对产品加以详细说明。供应商也可以利用价值分析工具帮助自己获得新订单。供应商通过向购买者展示达到其目标的更好的方式，有可能将直接重购转变为新任务购买，为自己带来获得新业务的机会。

寻找供应商。现在，购买者通过寻找供应商来发现最佳的卖家。购买者通过交易指南、计算机查询、其他企业的推荐，制定小范围的合格供应商名单。如今，越来越多的企业通过互联网寻找合适的供应商。对营销者而言，这拉平了竞争位势——互联网给了小供应商与大供应商一样的机会。

购买任务越新、越复杂、越昂贵，购买者搜索合适供应商花费的时间就越多。供应商的任务是进入买方的主要供应商清单，在市场建立良好声誉。销售人员要关注那些正在搜寻供应商的企业，并确保他们的企业得以入围。

征询供应商建议。在产业用户购买过程的征询供应商建议阶段，购买者会邀请合格的供应商提交建议。一些供应商仅仅递交一份目录，或派一名销售员。如果买方需要的产品或服务比较复杂或昂贵，购买者会要求每一位潜在供应商提供详细的书面建议，或正式的报告。

产业市场的营销者必须对购买者征询的建议作出正确反应，善于研究、撰写和陈述建议。建议应以营销文件展现，而不仅仅是以技术文件展现。报告要激发信心，让自己的企业从竞争者中脱颖而出。

供应商选择。购买中心的成员现在要研究建议，从中选择一家或几家供应商。在供应商选择阶段，购买中心往往列出期望的供应商特征和相对的重要性。这些特征包括产品和服务质量、声誉、及时交货的能力、企业道德行为、诚实的沟通和有竞争力的价格。购买中心的成员对供应商的这些特征进行评级，最后确定最佳的供应商。

在做最终选择之前，购买者也许会和中意的供应商就更好的价格和条件进行谈判。最后，他们会选择一个或几个供应商。很多购买者倾向于选择多家供应商，以免完全依赖于一家供应商，并能对几家供应商的价格和性能进行比较。但今天，供应商的开发经理更希望建立完全的供应商—合作伙伴网络，帮助企业为顾客提供更多价值。

常规订单制定。现在，购买者进入常规订单制定阶段，包括与选定的供应商签订单，列出技术说明、需求数量、预期交货时间、退货政策和保证等条款。对于保养、维修、运营等项目，购买者通常会采用一揽子合同，而不是分阶段的购买订单。一揽子合同为双方建立起长期的关系，供应商会承诺在一段时间内以协定的价格为购买者持续提供产品或服务。

许多大型购买者目前采取由供应商管理库存的方式，他们将订货和库存的职责转给供应商。在这一系统中，购买者和主要供应商将共享销售和库存信息。供应商对库存进行监控，在需要时自动补充库存。

运行检验。在这个阶段，购买者对供应商提供的设施进行检验。购买者会联系供应商的其他用户，请他们作出满意度评级。检验的结果将决定购买者是维持、修改，甚或终止与供应商的合约。供应商的工作是检测那些与购买者要求一致的因素，确保它们提供的产品或服务能达到令顾客满意的程度。

以上八步骤的购买过程模型是对基于新任务购买情境下可能出现的产业购买的简单探讨，实际发生的过程可能要复杂得多。修订重购或直接重购会压缩或省略其中一些步骤。实际上，每个组织都有自己的购买模式，每一次购买都有其独特的要求。

不同的采购中心成员会参与采购过程的不同步骤。虽然一些购买步骤一般都会发生，但购买者不一定按照同样的顺序完成。他们可能会增加一些环节，也常常重复某些步骤。最后，客户关系会在不同购买类型的不同购买步骤中发挥作用。供应商应全面管理客户关系，而不是单次的购买。

电子商务：互联网采购

信息技术的进步使 B-to-B 营销过程发生了变化。在线购买，常称为电子商务，近年来发展很快。

企业能够以多种方式开展电子商务。它们可以进行反拍卖，把它们的购买要求登在互联网上，邀请供应商竞标获得业务。它们也可以进行在线贸易，在公司之间开展合作，促成交易达成。例如，Exostar是一家在线交易商，连接航空和国防行业的买卖双方。它的目标是提高交易效率，减少产业交易伙伴的成本。最初该公司只是由五家领先的航空和国防企业组成的联盟——波音、洛克希德-马丁（Lockheed Martin）、雷神（Raytheon）、英国BAE系统公司和劳斯莱斯（Rolls-Royce），目前已经扩大到全球的300个商务系统和34 000家交易伙伴。

企业还可以通过设立企业采购网站开展电子商务。例如，通用电气建立了公司交易网站，将购买需求登在上面，邀请企业投标、谈判，下订单。企业也可以和主要供应商直接建立外部链接。例如，它们可以和戴尔、欧迪办公建立电子商务网站，公司购买者能够在上面购买设备、原材料和供应品。

B-to-B营销者可以通过设计优良、便于使用的网站帮助希望进行网络购买的顾客实现愿望。例如*BtoB*杂志最近将太阳微系统（Sun Microsystems）的网站评为十大B-to-B网站，这是一家在计算机硬件、软件和服务方面的市场领先者。

> 几年前，太阳微系统公司全面重新设计了自己的网站。最重要的是，它希望找到更好的途径发布与其成千上万的复杂服务器、存储器和软件产品及服务有关的信息，同时使网页显得更人性化。公司采用了桌面驱动菜单设计，让计算机用户只需点击几下就能够获得大量信息。行动导向的菜单标签，使评价、获取、使用和保留一目了然，并提供快速导航。除了产品图片和说明，网站还提供与产品相关的视频，以及其他顾客从与太阳微系统的交易中获利的成功故事。顾客甚至还可以创建自己的MySun入口。太阳微系统负责互联网业务的副总监说："我们为你提供定制化的体验。也许你已经下载了软件。在这一下载的基础上，你将看到精华博客、可选的培训课程、软件密码的链接。这就是为你使用的太阳微系统产品整合的支持服务。"需要帮助的用户还受益于网站的互动功能，可以和太阳微系统的销售员用英语、法语、德语或西班牙语通过电话、邮件、在线聊天展开交流。[44]

电子商务使购买者得以接触新的供应商，降低购买成本，加快订货和送货过程。同样，产业市场的营销者则能通过网络联系顾客，共享市场信息，销售产品和服务，提供顾客支持服务，维持现有的顾客关系。

目前，大多数在互联网上购买的产业用品是MRO原材料——用于保养、维修和运营的原材料。例如，惠普通过电子商务完成其130亿美元MRO预算95%的交易。上年，达美航空公司（Delta Air Lines）在互联网购买了价值62亿美元的燃料。美国半导体公司（National Semiconductor）通过互联网完成公司每月3 500项购买任务，购买的物品从工厂工人穿的无菌靴到艺术软件等。甚至巴尔的摩国立水族馆（Baltimore Aquarium）也通过互联网购买从外国鱼到饲料等所有物品。公司最近还通过互联网购买了60亿美元的建筑服务和产品，用于完成"Animal Planet Australia: Wild Extremes"的新展览任务。[45]

与飞机零部件、计算机系统和钢铁材料的购买金额相比，这些MRO原材料的购买金额很少。然而，MRO原材料占所有产业市场订单量的80%，订单的交易成本也高。因此，通过网络购买MRO，能够帮助企业节省大笔费用。

B-to-B电子商务带来很多益处。首先，它降低了交易成本，提高了买卖双方的效率。互联网购买过程消除了传统申请和订货程序的纸质工作。一项研究发现电子商务

平均降低了 58%的订购成本。[46]

电子商务还减少了从下订单到完成送货的时间。对有很多海外供应商的企业而言，电子商务节省的时间更多。计算机存储器领域的领先供应商 Adaptec 将其外部网络像一个家庭一样与所有中国台湾芯片供应商相连接。目前，信息从 Adaptec 的总部传送到亚洲伙伴的时间只要几秒钟，它还缩短了芯片从订货到送货的时间，由原来的 16 周缩短到仅 55 天，和那些自己生产芯片的企业花费的时间一样。

最后，电子商务除了节省成本和时间，还能使购买者专注于更有战略意义的事情。对很多购买专家而言，电子购买意味着减少劳动和纸质工作，从而将更多时间用于管理库存和与供应商一起创新。惠普的总监说："这才是最关键的。现在你能够让人们专注于增值活动。电子商务专家现在有时间发现新的供应来源，和供应商一起为降低成本工作和开发新产品。"[47]

然而，电子商务的快速应用也带来了一些问题。例如，通过网络让供应商和顾客分享行业数据、共同设计产品的同时，会破坏历经几十年的顾客—供应商关系；很多企业通过互联网寻找更好的供应商。

电子商务还可能带来安全隐患。虽然基本的密码能够保护电子邮件和家庭银行交易，但确保交易安全的环境还很欠缺。企业耗资千万用于研发防御手段阻止黑客攻击。例如，思科系统（Cisco Systems）开发了路由器、防火墙和安全程序等专门产品，要求其合作伙伴必须使用，以确保外网连接安全。实际上，公司做得更多，它把自己的安全工程师派到合作商那里，检查其网络防御性，确保合作商的电脑系统不会造成任何安全问题。

课后讨论

讨论题

1. 解释营销者为什么要研究购买者行为，讨论影响消费者行为的特征。你认为哪些特征在你购买电脑时对你影响最大？为什么？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 讨论消费者购买决策过程的阶段，说明你或者你的家人如何运用这一过程完成购买。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 营销者如何通过本章讨论的四种信息来源对消费者信息搜索产生影响？你认为营销者应重点利用哪种来源与顾客建立长期关系？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

4. 解释为什么新产品不一定必须是"新的"，讨论个人决定是否采用新产品时的采用过程。（国际高等商学院协会：沟通）

5. 探讨产业市场和消费者市场的相同点和不同点。这对一家试图向其他组织销售产品的公司意义何在？（国际高等商学院协会：沟通）

6. 描述产业市场购买者的主要购买情境类型。（国际高等商学院协会：沟通）

应用题

1. 对一名大学生和一名中年人或老年人进行关于汽车购买的访谈。根据本章知识，询问哪种文化、社会、个人和心理因素会影响他们的决策过程和选择。请他们描述做决策的过程，并用本章讨论的消费者购买过程加以解释。询问他们对购买满意还是不满意，是否打算采取行动。据此写一份访谈报告。（国际高等商学院协会：沟通）

2. 对五个人进行关于购买高清电视的访谈（无论他们购买了高清电视与否）。尽量选择不同年龄、性别、收入水平和职业的人。根据你在本章学到的采用者分类知识对每个人进行分类，说明你为什么这样分类。

（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 对一位商务人士进行关于他的组织如何进行采购的访谈。请他描述最近进行的直接重购、修订重购和新任务购买情境，或者他知道的情境（如需要请定义它们）。不同类型的产品或购买情境下的购买过程会不同吗？请他说明近期采购中他扮演的角色，探讨影响决策的因素。运用本章产业购买者行为的知识写一份简短的访谈报告。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

聚焦科技

购买者在实施像汽车这样的复杂购买时可能通过多种来源收集信息。《凯利蓝皮书》（Kelly Blue Book）就是其中一种来源（www.kbb.com）。这个网站帮助人们根据价格范围、制造商、汽车类型、耗油量、承载人数及其他指标寻找想要的汽车。一旦消费者确定了他的需要，网站就会提供参考选项。消费者可以对感兴趣的选项进行比较。网站还提供来自其他途径的回顾和评级（如J. D. Power的质量等级、安全等级等）。

1. 说明消费者可以获取信息的来源和《凯利蓝皮书》代表的信息来源类型。点击网站底部的“关于我们”，进一步了解《凯利蓝皮书》。你认为这种来源能非常有效地影响消费者吗？说明原因。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

2. 点击网站左侧“比较和发现”链接下的“完美的汽车猎头”，选择你打算购买的汽车特性。确定了你的选项后，用“比较和发现”链接下的“比较汽车”，至少对两辆车进行比较。你认为这个来源能够在你作出真正的购买决策时对你有所帮助吗？说明这一练习代表的消费者购买决策过程的阶段。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

第 III 篇

设计顾客驱动的营销战略和营销组合

第 6 章　顾客驱动型营销战略：为目标顾客创造价值

第 7 章　产品、服务和品牌：创造顾客价值

第 8 章　新产品开发与产品生命周期战略

第 9 章　定价：理解和获取顾客价值

第 10 章　营销渠道：传递顾客价值

第 11 章　零售和批发

第 12 章　传递顾客价值：广告和公共关系

第 13 章　沟通顾客价值：人员销售和销售促进

第 14 章　直复营销和在线营销：建立直接的客户关系

第6章 顾客驱动型营销战略：为目标顾客创造价值

学习目标

- 设计顾客驱动型营销战略的主要步骤：市场细分、选择目标市场、差异化和产品的市场定位。
- 指出并探讨个人消费者市场和组织市场细分的主要依据。
- 解释企业如何识别有吸引力的细分市场和选择目标市场。
- 讨论企业为了最大化竞争优势，如何实现产品的差异化和定位。

概念预览

迄今为止，你已经知道了营销是什么，以及了解顾客和市场环境的重要性。以此为背景，你现在已经准备好了对营销战略及其各种工具展开更深入的探究。本章将对关键的顾客驱动型营销战略决策——如何将市场划分为有意义的顾客群（市场细分），选择服务于哪些顾客群（选择目标市场），创造能最好地服务于目标顾客的市场供给物（差异化），以及在顾客心中定位市场供给物（定位）——展开进一步的研究，接下来的章节将深入探讨各种营销工具——4P——营销者如何利用这些工具将前述营销战略付诸实践。

作为市场细分、选择目标市场、差异化和市场定位实践的实例，让我们先看看 Dunkin' Donuts。Dunkin' Donuts 是一家基本上在美国东部经营咖啡连锁店的公司，它雄心勃勃地计划要扩张成一家全国性的、能与星巴克媲美的咖啡巨人。但是，Dunkin' 毕竟不是星巴克。实际上，它也不想成为星巴克。它以一种很独特的价值主张将目标定位于与星巴克截然不同的顾客群。

章首案例

最近，Dunkin' Donuts 每周给它在费城、芝加哥、北卡罗来纳夏洛特的忠诚顾客 100 美元，让他们在星巴克购买咖啡。同时，这家不提供任何附加服务的咖啡连锁店也为星巴克的顾客提供资金，让他们购买 Dunkin' Donuts 的产品。在分别听取两组顾客的报告时，Dunkin' 的主管们发现这两组人竟如此的极端，以至于企业的研究人员将他们戏称为不同的“种族”——每一个种族都厌恶使另一个种族对他们的咖啡店忠诚的东西。Dunkin' 的粉丝认为星巴克自负而时髦，而星巴克的粉丝认为 Dunkin' 平淡无奇。“我不明白，”一位 Dunkin' 的常客在光顾星巴克后告诉研究员，“如果我想坐长沙发，我宁愿待在家里。”

1950 年，威廉·罗森伯格（William Rosenberg）在马萨诸塞州的昆西镇开了第一家 Dunkin' Donuts。每天早上，当地居民蜂拥而入他的商店购买咖啡和油炸面包圈。罗森伯格开始以 Dunkin' Donuts 的名义征集特许加盟者。连锁店在美国中西部和东南部发展十分迅速。然而，到 20 世纪 90 年代早期，Dunkin' 的早餐销售就在麦当劳和汉堡王的早餐三明治竞争下日渐萧条。后来，星巴克和其他高端咖啡店开始兴盛，带来了更激烈的竞争。由于公司仍然坚持成打出售油炸面包圈，致使销售量持续下滑。

然而，90 年代中期，公司将重点从油炸面包圈转向了咖啡，希望通过推广一种消费者需更频繁购买的产品来扭转局面。这招果然奏效。现在，咖啡占据了公司销售额的 64%——而油炸面包圈只占 17%。Dunkin' 每天售出 2 700 000 杯咖啡，每年售出将近 10 亿杯咖啡。Dunkin' 的销售额在过去 4 年中增长了超过 40%。在最近所获成功的基础上，Dunkin' 现在正雄心勃勃地计划扩张为全国性的咖啡连锁店，以与全美最大的咖啡连锁星巴克并驾齐驱。目前，Dunkin' 在美国 34 个州拥有超过 5 400 家餐厅，并计划于 2020 年前在全国范围内增开 10 000 家店。

不过，Dunkin' 毕竟不是星巴克。实际上，它也不想成为星巴克。为获得成功，它必须有自己的清晰蓝图：服务于哪些顾客（市场细分和选择目标市场），以及如何为他们服务（市场定位或价值主张）。Dunkin' 和星巴克的目标顾客群差异很大，他们希望从自己最喜爱的咖啡店获得不同的东西。星巴克稳固地定位于某种高端“第三地点”——家和办公室之外——特色是长沙发、轻音乐、无线网络及艺术涂鸦墙。Dunkin' 的定位则明显低端、大众化。

在这次变革中，Dunkin' 计划向高端移动——一点点而不是很多——将自己的品牌重新定位于专业咖啡店和快餐连锁之外的便捷而吸引人的替代选择。在俄亥俄州克利夫兰市外的欧几里得，Dunkin' 样板店的特色是圆形花岗岩式咖啡吧台，吧台上员工与顾客面对面煮浓咖啡。露天吧的点心盒边放着酸乳酪冻糕和新鲜水果，整个房间缭绕着精心挑选的管弦流行乐。

Dunkin' 的业务基础是向工薪阶层消费者提供简单食物。向高档目标缓慢前进而不脱离原有的业务基础需要巧妙的手段。新店内没有长沙发。在顾客抱怨一种新的热三明治叫“panini”太过新奇和时髦后，Dunkin' 就将其重新命名为“stuffed melt”。“我们做得很谨慎，”公司副总裁雷吉娜·刘易斯（Regina Lewis）说，“Dunkin' 信奉者的特点在于他们透过宣传看问题。”

公司的市场调研显示，虽然忠实的 Dunkin' 顾客希望有更漂亮的店铺，但他们也受不了星巴克那样的环境。他们埋怨道，那里的笔记本电脑使用者太多了，以至于找一个座位都很难。他们不喜欢星巴克将大、中、小杯咖啡分别称为“tall”、“grande”和“venti”。而且他们也不明白，为什么那些人愿意为一杯咖啡支付高达 4 美元的价格。“他们仿佛是一群火星人在谈论一群地球

人。”Dunkin’广告代理公司的一位经理说。一位顾客告诉研究人员，在星巴克店内穿梭，感觉就像“与你不认识的一群人一起庆祝圣诞”。参与Dunkin’市场调研的星巴克顾客在Dunkin’店内也感到了同样的不适。“星巴克的顾客无法忍受他们不再是特殊的感觉。”这位广告经理说。

考虑到两家公司顾客的差异，观点反差如此之大并不令人惊奇。Dunkin’45%的顾客家庭年收入在45 000美元到100 000美元之间，30%顾客的家庭年收入低于45 000美元，25%的顾客高于100 000美元。Dunkin’的顾客群包括不同年龄、种族和收入水平的白领和蓝领工人。相反，星巴克的顾客群收入更高、专业性更强。

不过，Dunkin’的市场研究人员总结说，收入并不是将两个顾客群分离的主要原因，主要原因在于：Dunkin’的顾客希望成为群体的一员，而星巴克的粉丝崇尚突出个性独立。“星巴克的顾客，追求的是能让他们感觉自己更加重要的东西。”公司副总裁刘易斯说。Dunkin’的顾客“没有自我展现的需要，他们就喜欢原本的自己”。

在此发现的基础上，Dunkin’的经理们对店铺设计作出了大大小小很多新决定，从浓咖啡机放在哪，到应该保留多少粉色和橙色的签名，再到应该在哪里展示新鲜烘焙食品。过时的方形三合板桌子已经被仿大理石桌面和柔滑的坐椅取代；店铺墙壁涂上了浓咖啡色，粉色和橙色调逐渐淡化。对是否安装无线网络，管理层进行过讨论，但将该计划推迟了，因为（如果有了无线网络），顾客们“将不再觉得这里是Dunkin’了”。管理层还继续讨论是否应该从公司的名称中除去“甜甜圈”这个词，以表明商店的菜单范围更广了。

为获取更大的顾客份额，Dunkin’正计划推出甜味的糖果和诱人的小吃，如冰沙、个人比萨，以替代正餐食物。这些都是菜单上新增的早餐之外的项目。新开张的欧几里得店的销售额是同一地区其他店的3倍，部分原因就是新增加的美味曲奇和扁面包三明治在上午11:00之后引来了更多的顾客光顾。焦点小组访谈表明，顾客喜爱热乎乎的扁面包和冰沙，却不接受在面团上增加各种添加物的杂烩。顾客说，“它们看起来好像是品尝奇幻鸡尾酒时吃的东西。”刘易斯说，它们不够真实。

斯泰西·史蒂文斯（Stacey Stevens）是一位34岁的欧几里得居民，最近光顾了新开张的Dunkin’样板店；她说这家店与其他Dunkin’店给人的感觉不一样。“我不记得Dunkin’店里有很多音乐。”她边说边拿起12个甜甜圈。“我很喜欢这里，”她说，“这里感觉比星巴克更加让人快活、乐观。”欧几里得一家商店的经理在最近光顾Dunkin’店时，甚至劝理查德·王德斯雷伯（Richard Wandersleben）将其饮用的一种普通咖啡升级为2.39美元一杯的。这位73岁的退休模具工人，每天要饮用3杯咖啡。他说Dunkin’ Donuts的咖啡非常适合自己，它比一般咖啡的“奶味更浓一点”，他说。

Dunkin’知道更新自己的形象需要一些时间。不过，无论发生什么，它都决定坚持遵照Dunkin’粉丝们的需求和偏好。Dunkin’“并不是盲从星巴克，而是遵从着它每一位顾客的需要”。Dunkin’的定位和价值主张被它的新代言人——被一些人称为亲民版玛莎·斯图尔特（Martha Stewart）的电视烹饪名人雷切尔·雷（Rachael Ray）——展现得贴切自然。Dunkin’ Donuts的品牌总监罗伯特·罗德里格斯（Robert Rodriguez）说，“雷切尔为繁忙一族快速烹饪美食和不带虚假的哲学，同样是Dunkin’ Donuts品牌的驱动力”。[1]

今天的企业已经意识到，要吸引市场上所有的消费者，或用不同的方式吸引所有消费者，都是不可能的。消费者太多了，分布得太广泛了，并且在需求和购买行为上各不相同。另外，企业本身在服务于不同市场方面的能力也有很大差异。正如

Dunkin' Donuts 所做的一样，一家企业必须识别出它能最好地服务并最具有盈利性的细分市场部分。它必须设计能够与合适的顾客构建合适关系的顾客驱动型营销战略。

因此，大多数企业已经从大众营销转移到了选择目标市场营销——了解市场各个部分，选择其中之一或者几个细分市场，开发专为这些细分市场准备的营销计划。企业不再分散其营销努力（“机关枪”扫射方式），而是将注意力集中于对企业创造最佳价值有较大兴趣的消费者（“手枪”点射方式）。

图 6—1 展示了设计一个顾客驱动型营销战略经历的四个主要步骤。在前两步，企业选择将要为之服务的顾客。**市场细分**（market segmentation）指的是将市场划分为具有不同需要、特征或行为，以及需要不同产品或营销方案的顾客群体。企业可以采用不同的方法对市场进行细分，并了解划分后细分市场的情况。**目标市场选择**（market targeting (or targeting)）就是通过评价各细分市场的吸引力，然后有选择地进入一个或一个以上细分市场的过程。

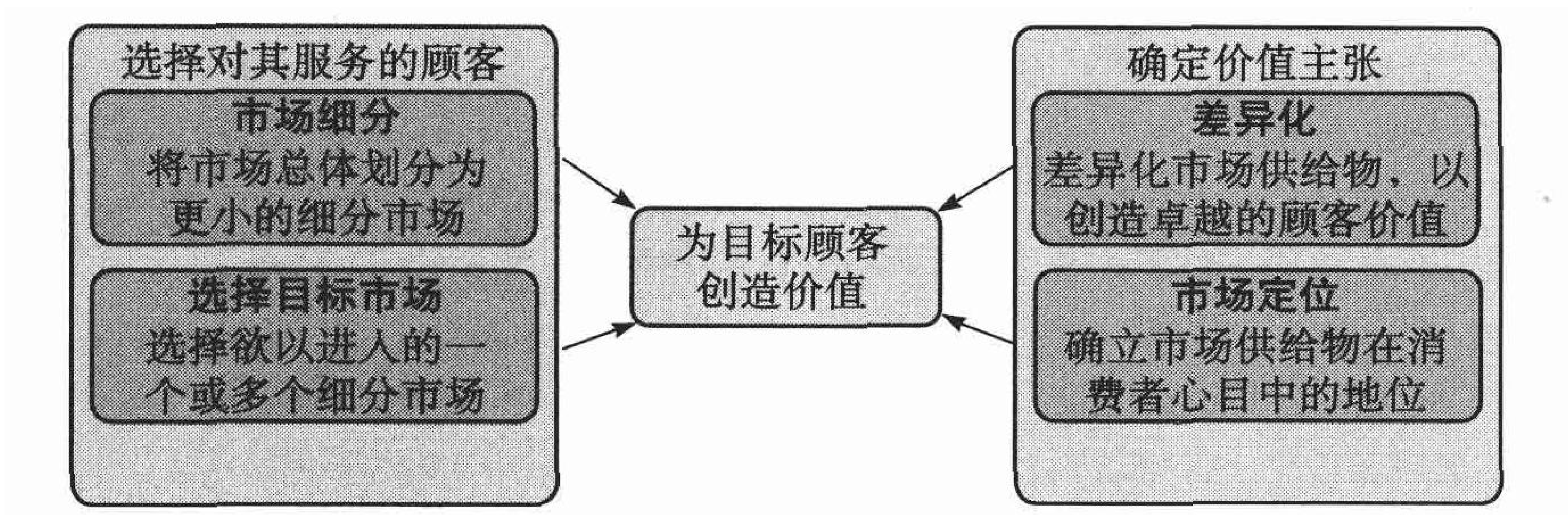


图 6—1 设计顾客驱动型营销战略

在后两步中，企业确定价值主张——如何为目标顾客创造价值。**差异化**（differentiation）就是使市场供给物产生实际差异以创造优越的顾客价值。**市场定位**（positioning）是企业为在目标消费者心里占据一个比竞争者更明确、更独特和更理想的地位而对其市场供给物作出安排的行为。下面我们一步一步地展开讨论。

市场细分

市场是由消费者组成的，而消费者在各个方面都是不同的。他们可以在需求、资源、地点、购买态度和购买行为上相异。通过市场细分，企业将庞大的不同质的市场划分成了更小的、能够提供与消费者的独特需求相匹配的产品和服务，从而更加有效率的细分市场。在这一节，我们将讨论四个与市场细分有关的重要话题：消费者市场细分、产业市场细分、国际市场细分和有效市场细分的要求。

消费者市场细分

市场细分没有唯一的方法，需要营销者对不同的细分变量进行测试，包括测试单独的和组合的要素，以发现观察市场结构的最佳途径。表 6—1 罗列了可用于消费者市场细分的主要变量。这里，我们着重探讨以下几个主要变量：地理因素、人口因素、心理因素和行为因素。

表 6—1　　**消费者市场的主要细分变量**

地　理	
世界区域或国家	北美、西欧、中东、环太平洋、中国、印度、加拿大、墨西哥
国家区域	环太平洋地区、山区、中部西北地区、中部西南地区、东部、中北部、中部东南地区、环大西洋南部地区、环大西洋中部地区、新英格兰地区
城市规模	人口不足 5 000 人，5 000～20 000 人，20 000～50 000 人，50 000～100 000 人，100 000 ～ 250 000 人，250 000 ～ 500 000 人，500 000 ～ 1 000 000 人，1 000 000～4 000 000人，以及 4 000 000 人以上
密度	城市、近郊、郊区和乡村
气候	北方和南方
人　口	
年龄	6 岁以下，6～11 岁，12～19 岁，20～34 岁，35～49 岁，50～64 岁，以及 65 岁以上
性别	男、女
家庭规模	1～2 人，3～4 人，以及 5 人以上
家庭生命周期	年轻人，单身；结婚，无子女；结婚且有子女；单亲，未婚夫妻；年迈、已婚且孩子已满 18 岁；年迈且单身；其他
收入	低于 2 万美元，2 万～3 万美元，3 万～5 万美元，5 万～10 万美元，10 万～25 万美元，25 万美元和以上
职业	教授和科研人员；管理人员、政府职员和业主；神职人员；销售、手工业者；管理者；农民；退休者；学生；家庭作坊者；无业人员
教育	小学或小学以下；上过中学；中学毕业；上过大学；大学毕业
宗教	基督教、新教、犹太教、伊斯兰教、印度教、其他
种族	亚裔、西班牙裔、黑种人和白种人
世代	婴儿潮世代、X 世代和千禧世代
国籍	北美、南美、英国、法国、德国、意大利和日本
心　理	
社会阶层	底层、下层、工薪阶层、中产阶层、中上阶层、上层、最高层
生活方式	成就者、挣扎者和求生者
个性	风趣型、善于交际型、崇尚权威型、雄心壮志型
行　为	
时机	一般时机、特定时机、假日、季节性
利益	质量、服务、经济、便利和速度
使用者状态	未使用者、过去使用者、潜在使用者、首次使用者、经常使用者
使用频率	轻度用户、中度用户和重度用户
忠诚状况	不忠诚、中等忠诚、强烈忠诚和绝对忠诚
准备阶段	不知道、知晓、被告知、感兴趣、渴望、打算购买
产品态度	热爱、好感、无所谓、消极、敌对

地理细分

地理细分（geographic segmentation）是将市场划分为国家、州、地区、农村、城市或邻里等地理单位。企业可以决定在一个或者几个地理区域内运作，或者在所有区域经营，但关注不同地理区域人们需要和欲望的差异。

如今很多企业都将其产品、广告、促销，以及销售努力本地化，以适应不同地区、城市甚至社区的个性化需求。例如，国家、地区、州、县、城市，甚至是街道。企业可以决定在一个或者几个地理区域集中经营，也可以在覆盖所有区域的同时关注需求的地区差异。例如，一家消费品公司将额外的低卡路里甜点成箱运往治疗肥胖症的诊所附近街区的商店；卡夫公司为拉美人聚居地专门开发了 Post's Fiesta Fruity Pebbles 谷物食品；可口可乐为日本市场开发了四种即食罐装咖啡，每一种都针对某个特定的地理区域；宝洁公司在英国市场上销售咖喱味品客薯片，而在亚洲市场上销售豆豉味品客薯片。[2]

还有一些企业正在努力培育尚未开发的地理区域。例如，很多大企业正从主要城市和郊区的激烈竞争中逃离出来，在美国的小城镇开店。下面看看家得宝公司的例子。[3]

> 家得宝公司已经准备好开一批小型零售店了，规模大约是其常规商店的一半大小。这些店专门向市场规模无法支撑完全规模零售店运营的小型市场和度假区发展，并且是为提供更加私人化的街区零售店环境而设计的。例如，佐治亚州今年将拥有第一家坐落于哈特维尔湖附近的小型家得宝店。另一家店已经预备好明年在米利奇威尔开业。“我们认为，在很难为大型零售店找到容身处，并且不需要大型零售店的小市场中蕴涵着巨大的机会。”家得宝公司的一位经理说。

与之相反，另一些零售商正在开发能给它们带来进入人口密度更高的都市区域契机的新商店。例如，沃尔玛已经通过在其标准商店行不通的地方开设小型、超级市场式的社区杂货店补充它的超级购物中心。[4]

人口细分

人口细分（demographic segmentation）就是以年龄、性别、家庭规模、家庭生命周期、收入、职业、教育、宗教、种族、世代和民族等变量为基础将市场划分为不同的群体。人口统计因素是对顾客进行细分的最普遍的依据。原因之一是消费者需要、欲望和使用频率通常与其人口统计变量密切相关。另一原因是人口统计变量比其他大多数种类的变量更容易衡量。其实，即使营销者采用其他参数（如利润或行为）定义细分市场，他们也必须知道细分市场顾客的人口统计特征，才能评估目标市场的规模，使之能够高效地运作。

年龄和生命周期细分。消费者的需求和欲望随着年龄而有所不同。一些企业采用**年龄和生命周期细分**（age and life-cycle segmentation），对不同年龄和处于生命周期不同阶段的顾客提供不同的产品，或采用不同的营销方法。例如，面向儿童市场，雅培公司（Abbott Laboratories）销售 NutrilPals“均衡营养”饮料和甜点，产品标签上印着卡通人物；而面向成年人市场，它销售 Ensure，承诺“帮助你保持健康、活力和充沛的精力”。一直以提供年轻人导向的电子游戏著称的 Nintendo，现在向更年长的一代提供一种叫做 Brain Age 的游戏，这是专为“锻炼头脑”，保持心智年轻而设计的。公司目标是吸引非游戏玩家的年长者，他们可能觉得提高技能的游戏要比侠盗猎车手（Grand Theft Auto）或魔兽世界（World of Warcraft）更富魅力。[5]

在采用年龄和生命周期细分市场时，营销者必须谨防落入旧框框。例如，尽管一些 80 多岁的老年人需要轮椅，但也有一些 80 多岁的老人还会打网球。同样，尽管一些 40 多岁的夫妇正将他们的孩子送进大学，但也有一些同龄人才刚刚开始建立新家庭。因此，年龄对一个人的生命周期、健康、工作、家庭状况、需要和购买力有时并不是一个准确的指示器。向成熟消费者营销的企业通常会采用积极的形象和特点。以主要针对婴儿潮早期出生者的休闲汽车行业为例。这些人现在是空巢老人，会驾驶着休闲车去探望他们的儿孙，或者按照自己的步调周游美国。他们重新挖掘生活的激情，将精力释放出来。为吸引这样的消费者，休闲车业采用的广告展示充满活力、生活充实的这一代人发现了新的地平线，鼓励消费者“驾驶休闲车”（Go RVing）。

性别细分。性别细分（gender segmentation）长期以来主要用于服装、美容化妆品及杂志行业。宝洁公司是采用性别细分方法的第一家企业，最初用在了 Secret 产品的营销上。Secret 是一个专为女士开发的化妆品品牌，宝洁针对该产品的包装和广告突出美化女性形象。最近，不少原本主要生产女士化妆品的制造商也开始营销男士系列产品。例如，妮维雅营销妮维雅男士系列，“专为健康而有活力的男士设计的护肤和须后护理优质产品”，同时还提供男士保养的四步指南。

在从摩托车到吉他的各种商品市场上，曾遭忽视的性别细分市场可能会提供意想不到的新的机会。例如，10 年前，96%的吉他是由男士购买，或者是为男士买的。Daisy Rock，The Girl 吉他公司，用一把一把的吉他改变着这个传统。以多叶琴头的雏菊形吉他为开端，Daisy Rock 现在拥有专门面向女士市场的小型、轻巧、外观有趣、高质量抛光面吉他的完整生产线。这些吉他，有女孩喜爱的蝴蝶形、心形、雏菊形，也有适合成年女性的抛光红色、紫色、粉色吉他。自公司 2000 年创建开始，Daisy Rock 的销售额每年都翻一番，上年达到了 240 万美元。[6]

收入细分。诸如汽车、服饰、化妆品、金融服务和旅游等行业的营销者，长期以来都很擅长采用**收入细分**（income segmentation）。这些企业以奢侈品和便捷的服务瞄准富有的顾客。内曼·马库斯公司销售的商品从昂贵的珠宝、时尚服饰，到 20 美元一磅的澳洲杏，应有尽有。信用卡公司提供超级贵族信用卡，例如维萨公司的签名卡、万事达公司的世界卡，及美国运通的超级精英 Centurion 卡。很多人垂涎的黑色 Centurion 卡只有受公司邀请的顾客才能得到，而享受此卡的顾客每年需在美国运通的其他卡上消费超过 15 万美元，同时还要满足其他一些要求。被挑选出来的少数持卡者还要支付另外 2 500 美元年费——只为了持有这张卡能够享受的特权。

然而，并不是所有采用收入细分的企业的目标顾客都是富有的一群。不少零售商——例如 the Dollar General，Family Dollar 和 Dollar Tree 连锁店——就成功地定位于中低收入群。这类商店的核心顾客是收入 30 000 美元以下的家庭。当 Family Dollar 的房地产专家为新店选址的时候，他们寻找的是穿着廉价鞋，开着漏油的旧车的中低收入阶层聚居的街区。

在低收入战略指引之下，Family Dollar 现在是全美发展最快的零售商。它们是如此成功，以至于引起了折扣店巨头们的注意。例如，塔吉特已经在店内开辟了 1 美元通道——“1 地点”。像克罗格和 A&P 这样的超级市场也在开展“10 件 10 美元”促销。一些专家预测，为应对 1 美元商店的挑战，沃尔玛最终会收购这些连锁店中的一家，或者自己也开一家类似的零售店。[7]

心理细分

心理细分（psychographic segmentation）即基于社会阶层、生活方式或人格特征

将市场分为不同的群体。人口统计特征相同的人群，仍可能有不同的心理特征。

第5章中，我们讨论了人们购买产品的方式反映了他们的生活方式。所以，营销者通常根据消费者生活方式进行市场细分，并以生活方式的特征为基础制定营销战略。例如，美国运通承诺“适合你的生活的卡”。它的“我的生活，我的卡”广告活动透露了为消费者所认同的名人的生活方式，这些名人包括专业冲浪运动员莱尔德·汉密尔顿（Laird Hamilton）、电视名人艾伦·德杰尼勒斯（Ellen DeGeneres），及银幕明星罗伯特·德尼罗（Robert DeNiro）和凯特·温斯莱特（Kate Winslet）。

营销者也会利用个性进行市场细分。例如，邮轮航线的目标顾客是探险者。皇家加勒比（Royal Caribbean）以成百上千诸如攀岩、溜冰一类的活动吸引精力充沛的恋人和家庭。它的广告采用朋克之父伊基·波普（Iggy Pop）的专辑《生命之渴望》，告诉消费者“这不仅仅是一艘邮轮”，鼓励他们“出发吧”。与之相反，丽晶七海（Regent Seven Seas）邮轮的航线定位于更沉稳、理性的探险活动，将目标市场锁定在追求更加优雅的环境和异域风情（例如东方）的成熟恋人。丽晶邀请他们加入“奢侈的探索发现之旅”。[8]

行为细分

行为细分（behavioral segmentation）就是依据消费者对产品的了解、态度、使用或反应对市场进行划分。很多营销者相信行为变量是建立细分市场最佳的起点。

时机。购买者能够根据产生购买动机、实际购买或使用所购物品的时机进行市场细分。**时机细分**（occasion segmentation）可帮助企业更好地设置产品用途。例如，大多数顾客在上午喝橙汁，但橙子种植者将橙汁饮品宣传为一天中其他时间饮用的凉爽、健康饮料。恰恰相反，可口可乐“早上好”广告，力图通过将软饮料宣传为早晨的兴奋饮料来扩大可乐的销售。

一些节假日，例如母亲节和父亲节，最初的宣传部分是为了扩大糖果、鲜花、贺卡和其他礼品的销售。很多营销者为节日制作特别的商品和广告。例如，Peeps为复活节、情人节、万圣节及圣诞节开发了不同形状的甜而松软的棉花糖；公司大部分的销售来自这些节日，但广告宣传却强调Peeps“永远及时”，目的在于增加其产品在非节假日时段的需求。

利益。市场细分的另一种有力手段是依据消费者从产品购买中追求的不同利益进行细分。**利益细分**（benefit segmentation）需要善于发现人们在购买某种产品时真正寻求的主要利益，划分出寻求每种利益人群的特点，以及传递每种利益的主要品牌。

Champion运动装根据不同顾客的利益诉求进行市场细分。例如，“健身和美化”类顾客在功能和款式之间寻找平衡——他们为了强身健体而锻炼，但也希望在运动的过程中保持美丽。“严肃的体育竞技者”参与大量的运动，整天穿着运动服，并且深爱运动服——他们追求的是绩效和功能。相反，“重视价值的妈妈们”没有太浓的运动兴趣，对运动服购买的参与度也很低——她们只是为家庭成员而购买，追求耐用性和性价比。因此，每个细分市场寻求不同的利益组合。Champion公司必须瞄准有利的细分市场，或是它最擅长为之服务的市场，推出具有与每个细分市场利益偏好相匹配的卖点的产品和服务。

使用者状态。市场还可以根据一件产品的未使用者、过去使用者、潜在使用者、首次使用者、经常使用者进行细分。营销者希望能留住经常使用者，继续巩固与他们的关系；吸引未使用者；激活与过去使用者的关系。

潜在使用者群体包括面临人生阶段变化的消费者——例如新婚夫妇、初为人父母

的夫妻——他们都有可能变成高频率的使用者。例如，高档厨房炊具零售商 Williams-Sonoma 就主动瞄准了新婚夫妇。在婚礼杂志的 8 页插页广告中展示一对刚订婚的年轻恋人，在公园散步，或在厨房里隔着一杯酒亲密聊天的情景。准新郎问，"既然我已经找到了真爱，还有什么需要的呢?" Williams-Sonoma 刀具、烤面包机、玻璃器皿和各种盆盆罐罐的图片提供了很强的暗示。这家零售商当然还提供婚礼登记。而且，它还计划明年将更进一步开拓这个市场。通过一个名为"商店是你们的"方案，公司将根据预约，提前为恋人或新婚夫妇的光顾列出愿望清单，并早早打开店门。这个细分市场对 Williams-Sonoma 来说非常重要。注册的人中大约有一半是这个品牌的新顾客——未来他们还将购买更多厨房炊具。[9]

使用频率。市场还可以根据顾客是产品或服务的轻度、中度，还是重度使用者来细分。重度使用者的数量通常只占市场的一小部分，但在消费量上占据很高的比例。例如，快餐连锁企业汉堡王的目标市场是它所谓的"超级粉丝"，即年轻（年龄在 18～34 岁之间）、狼吞虎咽的男性，他们只占整个连锁店顾客的 18%，但在光顾的次数上却占到了一半之多。他们平均每个月在汉堡王消费 16 次。[10]于是，汉堡王大胆地采用吹捧满是肉、奶酪多得能让人呕吐的巨无霸汉堡包广告吸引目标顾客。

尽管有些顾客埋怨快餐连锁店在危害他们的健康，但这些铁杆粉丝们还是极度忠诚。"他们坚持认为他们不需要被拯救，"一位分析家说，"他们抗议说自己离反快餐运动者所说的笨拙肥胖者还很远。"最上瘾的粉丝甚至"会对不能只吃汉堡包和油炸食品而不运动的事实装傻，或置之不理"，他说。[11]

忠诚状况。市场还可以根据顾客忠诚度进行细分。顾客可能对品牌（汰渍）忠诚，对商店（诺德斯特罗姆）忠诚，对企业（丰田）忠诚。消费者可以根据忠诚度进行划分。一些顾客完全忠诚——他们始终购买同一品牌的产品。例如，苹果对下面讲到的那些忠诚顾客来说几乎相当于宗教信仰。[12]

> 这是"Mac 礼拜"，遍布"macolytes"。Urbandictionary. com 将 macolytes 定义为"疯狂热衷于苹果产品的人"。(使用举例："他是一个 macolyte；想都别想在他听力所及的范围内提到微软。") 安娜·姿莎（Anna Zisa）是米兰的一位设计师，她不喜欢文身，但是将苹果标志印在背上。"感觉它与我是最配的，"姿莎说，"我喜欢计算机。苹果机即漂亮又性感。我所听到的所有评论都是积极的，即使是 Linux 和微软用户的评论也一样。"再看看泰勒·巴克罗夫特（Taylor Barcroft）吧，他花了 11 年驾驶一辆休闲车周游全国，就是为了完成一个使命——成为 Mac 礼拜的终极"多媒体历史摄像师"。他会去每一个 Macworld 博览会（以 Mac 为核心的巨型交易展览，同时也有其他各种技术展览），将关于苹果的所有东西都拍摄下来。他已经积累了超过 3 000 小时的视频。并且，他这样做从来不会得到一分一毫的报酬，他的经济来源是他继承的遗产。巴克罗夫特有 17 个 Mac。如此狂热忠诚的使用者帮助苹果顺利渡过了困难年代，他们现在又是苹果新产品 iPod，iTunes 和 iPhone 王国的先锋。

其他顾客在某种程度上是忠诚的——他们忠诚于某种产品的两三个品牌，或者偏爱一种品牌，但有时会购买其他品牌的产品。还有一些消费者对任何品牌都不忠诚。他们或是每次都想换个新鲜的和不同的，或者什么在促销他们就买什么。

一家企业可以通过分析市场上的忠诚类型学到很多。它应该从分析自己的忠诚顾客开始。例如，通过研究"macolytes"，苹果公司可以更精准地认识目标市场，开发合适的营销卖点。通过研究不太忠诚的顾客，企业可以发现哪些品牌是自己品牌最具

竞争性的对手。通过审视正从自己的品牌转向别处的顾客，企业可以了解自己营销中的薄弱点。

同时采用多种细分依据

营销者很少会将市场细分仅限于一个或者几个变量。他们通常会同时采用多种细分变量，以发现那些范围更小、定义更准确的目标顾客群。因此，一家银行不仅会识别富有的退休者群体，还会在这个群体中根据当前收入、资产、储蓄、风险偏好、住房和生活方式将这个群体再进行细分。

一些商业信息服务公司——例如 Claritas，Experian，Acxion，MapInfo——提供将地理、人口、生活方式、行为等数据整合起来的多元细分体系，以帮助企业将它们的市场细分到邮编、街区，甚至单个家庭。这些领先的细分系统之一是 Claritas 公司开发的 PRIZM NE（New Evolution）。PRIZM NE 根据众多人口统计因素——如年龄、受教育水平、收入、职位、家庭消费、种族划分和住房——以及行为和生活方式因素——如购买、闲暇活动和医疗偏好——将每个美国家庭进行了区分。

PRIZM NE 将美国家庭划分为 66 个在人口统计因素和行为因素上不同的细分市场，形成了 14 个不同的社会群体。PRIZM NE 为这些细分市场取了古怪的名字，如“Kids&Cul-de-Sacs”，“Gray Power”，“Blue Blood Estates”，“Mayberry-villea”，“Shotguns & Pickups”，“Old Glories”，“MultiCulti Mosaic”，“Big City Blues”，及“Bright Lites L'il City”。多彩的名称有助于将群体的差异鲜明地表现出来。[13]

PRIZM NE 和其他类似的系统可以帮助营销者将消费者和他们居住的区域划分为便于营销的相似的顾客群。每个群体都有自己的爱憎模式、生活方式和采购行为。例如，“Blue Blood Estates”街区，是精英们居住的郊区（居民主要由社会精英、超级富有的家庭组成的城市郊区）社会团体的一部分。这个细分市场的人们更可能拥有一辆奥迪 A8，滑雪度假，在 Talbots 购物，阅读 *Architectural Digest* 杂志。相反，“Shotguns & Pickups”细分市场是美国中产阶层社会群体的一部分，居民主要是城市蓝领工人和家庭。这个细分市场的人更可能去狩猎、买摇滚乐唱片、驾驶道奇公羊（Dodge Ram），观看电视节目 *Daytona 500*，阅读 *North American Hunter* 杂志。

这样的细分为各种营销者提供了一个有力工具，可以帮助企业识别并更好地了解关键的细分顾客群，更有效地瞄准细分市场，并为细分市场的特定需求量身定制市场供给物和信息。

产业市场细分

消费者市场的营销者和产业用户市场的营销者在细分市场时会采用很多相同的变量。如对产业购买者也可以根据地理区域、人口统计因素（行业、企业规模）或利益诉求、使用者状态、使用频率、忠诚度来细分。不过，面向企业的营销者通常还会采用其他一些变量，如客户经营特点、购买方式、环境因素，以及个人特征。通过针对细分市场而不是整个市场，企业可以向每个服务的细分市场传递适合的价值，并获得更大的价值回报。

几乎所有企业都会至少服务于几个细分市场。例如我们已经讨论过的美国运通公司，它向终端顾客提供“我的生活，我的卡”信用卡，同时它也瞄准了产业用户的三个细分市场——中间商、社团组织和小型企业。它为每个细分市场开发了不同的营销方案。

在中间商细分市场，美国运通公司将精力集中于说服新的中间商接受信用卡，管理与原有客户之间的关系。对规模较大的社团客户，企业会提供一个社团卡方案，这个方案包括了广泛的雇员一般费用服务和差旅费管理服务。它还为这个细分市场提供了资产管理、退休金计划和金融教育等种类繁多的服务。

最后，对小型企业客户，美国运通公司已经创造了 OPEN 方案，即对公司业务的小型企业信用卡和理财服务系统，它包括信用卡和信贷额度、特别使用奖励、资金监控、支出报告，以及全天候、不间断的定制化金融支持服务。“OPEN 方案是我们专门为小型企业客户打造的服务方案。”美国运通公司说。[14]

很多企业为规模更大或者多区域客户建立了独立的系统。例如，办公家具领域的主要生产商 Steelcase 首先将客户分为 10 个行业，包括银行、保险、电子等行业。然后，公司销售人员与独立的 Steelcase 经销商合作，处理每个细分市场上规模更小的、当地的，或者区域性的 Steelcase 客户。但是，很多全国性、多区域的客户，例如埃克森美孚或 IBM，这些公司的特殊要求会超出单个经销商的能力范围。所以，Steelcase 就利用全国客户经理帮助经销商为全国性客户服务。

在某个特定的目标行业和客户规模之内，企业可以通过采购方式和标准进行市场细分。因为在细分过程中，很多营销者相信购买行为和利益为组织市场的细分提供了最好的基础。

国际市场细分

很少公司有资源或者意愿在全球所有或大多数国家开展经营。虽然一些大企业，如可口可乐或索尼公司，在全球超过 200 个国家销售产品，但大多数国际性企业还是将精力集中于更有限的市场上。跨国经营面临很多新的挑战。不同的国家，甚至是邻国，都可能在经济、文化、政治构成上相距甚远。因此，正如在国内市场上那样，国际企业需要将它们的世界市场也按照不同购买需求和行为进行细分。

企业可以采用一个或者多种变量的组合细分国际市场。它们可以通过地理位置进行细分，将国家按照地域分类，如西欧、环太平洋、中东或者非洲。地理细分假定相邻的国家有众多共同的需求和购买行为特点。虽然这点通常没错，但也有很多例外。例如，虽然美国和加拿大在很多方面是类似的，但二者与邻国墨西哥在文化和经济上的差别都很大。甚至在同一个区域中，顾客也可能相差悬殊。例如，一些美国营销者将中南美国家归为一类。然而，多米尼加共和国与巴西的差别和意大利与瑞典的差别差不多。很多中南美国家甚至不讲西班牙语，包括讲葡萄牙语的 1.88 亿巴西人和其他上百万讲各种印第安方言的国家人口。

世界市场还可以根据经济因素进行细分。例如，可以根据国民收入水平或经济发展总体水平对国家进行归类。一国的经济结构形成了国民对产品和服务的需求，从而提供了营销机遇。国家也可以根据政治法律因素进行细分，例如政府类型和稳定性、对外资企业的接受程度、货币政策，以及官僚机构的数量。我们还可以利用文化因素，根据共同语言、宗教、价值观和态度、习俗以及行为模式进行市场细分。

根据地理、经济、政治、文化和其他因素划分国际市场，假定各个细分市场中都包含着相似的国家集群。然而，新的通信技术，例如卫星电视、互联网，将遍布世界各地的顾客联系起来，以至于无论顾客分散在世界的什么地方，营销者都能够锁定并接触到志趣相投的细分顾客群。**跨国市场细分**（intermarket segmentation），即将不同国家具有相似需要和购买行为的消费者分为同一细分市场。例如，雷克萨斯将目标

市场定位于全世界的有钱人，无论哪个国家。瑞典家具巨头宜家的目标市场是世界上所有追求品位的中产阶层——它出售世界上的普通人都能买得起的高质量家具。可口可乐开发了专门针对青少年——其全世界软饮料的核心顾客——的营销项目。[15]

可口可乐希望与全世界的青少年交朋友。不过，在这个数字时代，要做到这点可不是只要在大众传媒上大量投入广告那么简单。你必须在青少年生活的空间与他们接触。普遍趋势是，世界各地的青少年生活空间都是互联网。所以，在这里、那里，乃至全球无数个国家，点击 http：//www.coke.com/网站，首页上的链接就可以让你看到规模越来越大的年轻、时尚视频片段和音乐播客集。这就是“可乐秀”——这个软饮料巨人面向全球青少年的最新营销活动的网络中心。该活动的口号是“欢迎来到可乐生活”。视频片段包括舞蹈超人的表演、滑稽的相遇，以及一个因受到美女吸引而将单车骑进水池的家伙。它们或是嬉皮，或是机灵，或是幽默，都是为了增强可乐与年轻好时光一致的品牌形象。几乎所有的视频和播客都来自顾客。“这不是一项推广活动，而是在全球范围内与青少年及其他顾客联系的义务。”可口可乐全球互动营销团队经理说。不久后，“欢迎来到可乐生活”活动将影响到可口可乐开展业务的 200 个国家，Coke.com 网站将是为青少年设计的主要平台。“我们必须保持联系，”可口可乐的执行官说，“只要是能吸引全球青少年的环境——网络、手机、游戏——我们都需要介入。”

有效市场细分的要求

诚然，细分市场的方法有很多，但并非所有的都有效。例如，可以将食盐的消费者分为金发者和褐发者，不过，头发的颜色显然不会影响人们对盐的购买。另一方面，如果所有食盐消费者每个月都购买相同量的食盐，相信所有的食盐都没有区别，并且希望支付相同的价格，那么，企业进行市场细分就不会获益。

市场细分要有效，必须符合以下条件：

- 具有可衡量性：市场的规模、顾客的购买力，以及细分市场的特征都要能够测量。有些细分变量就很难测量，例如，美国有 3 250 万左撇子——几乎等于加拿大人口总数。然而很少有产品将目标市场定位于这群人。主要问题可能是这个细分市场难以识别，且难以测量。左撇子的人口统计特征，没有任何数据资料，而且美国统计局在它的研究中不会追踪惯用左手的人。私人数据公司保有许多人群的数据资料，但不包括左撇子。
- 易接触性：细分市场可以有效地接触并为之提供服务。假如一家香水公司发现自己品牌的重度使用者都是夜间社交生活丰富的单身男女，那么，除非这个群体的成员聚集在某些地方生活、购物，并暴露于某种媒体，否则，它的成员将很难接触到。
- 可持续性：细分市场足够大，或盈利性足够。一个有效的细分市场应该是值得用一种量身定制的营销方案去争取的、尽可能最大的同质群体。例如，对一个汽车制造商来说，专为身高超过 7 英尺的人开发汽车肯定是不值得的。
- 可区分性：细分市场在概念上可以区分，并对不同的营销要素及组合方案有差异性的反应。如果已婚女士和未婚女士对香水的促销反应相似，她们就无法构成独立的细分市场。
- 可执行性：即可通过设计有效的营销方案吸引细分顾客群并为他们服务。例

如，虽然一家小型航空公司识别了 7 个细分市场，但它的员工数量太少了，不可能为每个细分市场都开发单独的营销方案。

选择目标市场

细分市场揭示了企业的市场机会。企业下一步必须对各个细分市场进行评估，并决定它能最好地服务于哪几个细分市场。我们来看看企业是如何评估并挑选目标市场的。

细分市场评估

在评估不同细分市场的过程中，企业必须审视三个因素：细分市场的规模和成长性、细分市场的结构性吸引力、企业的目标和资源。企业首先必须搜集并分析当前细分市场的销售数据、增长率以及各个细分市场的预期盈利性。它会对具有合适规模和成长特点的细分市场产生兴趣。但“合适规模和成长性”是相对的。规模最大、发展最快的细分市场对各个企业来说不总是最具有吸引力的。小型企业可能缺乏必需的技能和资源为大规模的细分市场服务。或者，它们可能觉得这些细分市场的竞争太激烈了。这样的企业可能会将目标市场锁定于那些规模相对较小、吸引力相对较弱的市场，不过这些市场对它们来说盈利性水平更高。

企业也需要审视影响长期细分市场吸引力的主要结构性因素。[16]例如，一个细分市场如果已经包含着强大并野心勃勃的竞争对手，那么它的吸引力就不大。众多现实的或者潜在的替代品的存在可能会限制价格和可能获得的利润。相关的消费者购买力也会影响细分市场的吸引力。如果相对于卖方来说，买方有很强的讨价还价能力，那么买方就会力图迫使卖方降价，提供更多的服务，或树立竞争对手——所有这些行为都会影响卖方盈利。最后，一个细分市场中如果有强大的供应商，它的吸引力也不强；供应商可以控制价格，或降低采购产品和服务的质量和数量。

即使一个细分市场有合适的规模和成长性，并在结构上具有吸引力，企业也必须考虑自己的目标和资源。一些有吸引力的细分市场可以被快速地剔除，因为它们与企业的长期目标并不吻合。或者企业可能缺乏在具有吸引力的细分市场成功所必需的技能和资源。企业应该只进入那些它能够创造优越顾客价值，并获得竞争优势的细分市场。

目标市场选择

在对不同的细分市场进行评估之后，企业必须决定它将几个以及哪些细分市场作为目标。**目标市场**（target market）由企业决定为其服务的具有共同需要或特征的顾客群体组成。选择目标市场可以在几个不同的层次上实施。图 6—2 表明企业的目标可以设置得非常广泛（无差异营销）、非常狭窄（微观营销），或者取二者之间（差异化或者集中营销）。

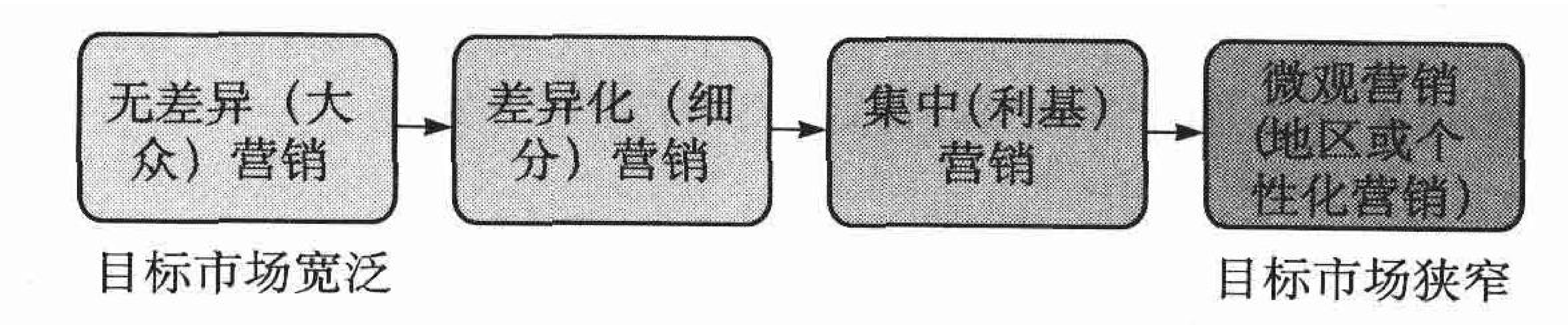


图 6—2　营销目标市场选择战略

无差异营销

采用**无差异营销（大众营销）**（undifferentiated marketing (or mass marketing)）战略，即企业决定忽视细分市场的差异，向全部市场提供单一供应物。这种大众营销战略将精力集中于顾客需求的共同点而不是差异点。企业设计能吸引最多数消费者的产品，以及相应的营销方案。

正如本章之前提到的，大多数现代营销者都对这种战略持有强烈的怀疑。在开发一种能满足所有顾客需求的产品或品牌的过程中会面临很多困难。另外，采用大众营销战略的企业在与更聚焦的企业竞争中通常会遇到麻烦，因为后者在满足特定的细分市场和利基市场需要方面做得更好。

差异化营销

采用**差异化营销（细分营销）**（differentiated marketing (or segmented marketing)）战略，即企业选择几个细分市场，并对各细分市场单独设计提供物的市场涵盖战略。通用汽车公司试图为每一个“钱包、意愿和个性”生产汽车；宝洁公司营销 6 种不同的洗衣粉品牌，它们在超市货架上相互竞争；雅诗兰黛针对谨慎定义的细分市场提供超过 24 条优质的护肤、化妆、香水和护发产品线。

雅诗兰黛，有着金色和蓝色的包装，原来是吸引 50 岁以上年长女性的品牌。倩碧对忙碌的中年母亲，及喜爱经典免费礼品的年轻女士来说是最完美的。对那些年轻、追求时尚的顾客，有为南方小鸡合唱团（Dixie Chicks）和玛丽亚·凯莉（Mariah Carey）这样的客户提供化妆品的 M. A. C。而对新时代的女性，有高档的 Aveda——一个基于“完成对生态环境负责的品牌使命的纯花木精华艺术和科学”承诺的化妆品和生活方式产品品牌。[17]

通过向细分市场提供产品和服务，企业希望在每个细分市场上都能取得高销售额和稳固的地位。通常，在几个细分市场上建立稳固的地位比在所有市场上进行无差异营销可以获得更高的总销售额。雅诗兰黛的联合品牌给了它比单一品牌能获得的更大的市场份额。雅诗兰黛和倩碧两个品牌在高档化妆品市场上总共占据了 40%的份额。类似地，宝洁公司的复合洗衣粉品牌的总市场份额是仅次于它的对手联合利华的 4 倍（参见营销实践）。

营销实践

宝洁公司：与自己竞争——胜利

宝洁公司是世界上最杰出的日用消费品公司之一。大约 99%的美国家庭使用宝洁公司超过 300 个品牌中的至少一个品牌，典型的美国家庭则通常要购买和使用 12～24 个宝洁品牌。宝洁公司的品牌每天与世界各地人们的生活平均有 30 亿次接触。

宝洁公司在美国销售 6 个衣物洗涤剂品牌（汰渍，Cheer，Gain，Era，Dreft 和 Ivory Snow）。它还出售 6 个香皂品牌（象牙，舒肤佳，卡玫尔，玉兰油，激爽和 Old Spice），5 个洗发水品牌（潘婷，海飞丝，Aussie，伊卡璐及 Infusium 23），4 个餐具洗涤剂品牌（Dawn，象牙，Joy 和 Cascade），厕纸和面巾纸各 3 个品牌（Charmin，Bounty 和 Puffs），3 个护肤品品牌（玉兰油，吉列完美护肤和 Noxzema），两个体香剂品牌（Secret 和 Old Spice），两个纤维柔顺剂品牌（Downy 和 Bounce），两个化妆品品牌（封面女郎和蜜丝佛陀），两个尿不湿品牌（帮宝适和 Luvs）。

另外，宝洁公司在每个品类中还有很多针对不同国际市场的附加品牌。例如，宝洁在拉丁美洲销售 16 个洗衣产品品牌；在欧洲、中东和非洲销售 19 个洗衣产品品牌。（访问宝洁公司网站 www.pg.com，看看宝洁公司广受熟悉的品牌的完整而庞大的阵容吧。）

宝洁公司的这些品牌在超级市场的同一货架上相互竞争。不过，为什么宝洁公司在同一产品类别中营销多个品牌，而不是将资源集中在一个主打品牌上呢？答案是，不同的人希望从购买的产品中获得不同的利益组合。以衣物洗涤剂为例。消费者使用衣物洗涤剂的目的是清洁衣物。不过，他们还希望从洗涤剂中获得其他的东西——例如，经济实惠、强力去污，或温和不伤手、漂白功效、纤维柔顺、清新香气、很多肥皂泡，或只要很少的肥皂泡。我们可能需要这些利益中的几种，但对于每一种利益，我们赋予的优先级不一。对一些人来说，清洁和漂白功效最重要；而对于另一些人来说，纤维柔顺最重要；还有一些人想要温和且散发香气的洗涤剂。换言之，洗涤剂每一细分市场的顾客都追求一个特殊的利益组合。

宝洁公司识别了至少六个重要的洗涤剂细分市场，还有众多的子细分市场，并为满足每一个细分市场的特定需求开发了不同的品牌。六个主要品牌针对的不同细分市场是这样定义的：

- 汰渍“为纤维织物提供清洁和最佳的护理”。它是“深入污渍最底部，让白衣更白、彩衣更亮的全效洗涤剂”。
- Cheer 是“色彩专家”。它保护衣物免于褪色、染色，并防止纤维织物磨损，无论是否漂白。Cheer Free“经过皮肤专科医生检测……不含刺激性芳香剂或染料”。
- Gain 原来是宝洁公司的“酶”洗涤剂，后重新定位于给你“强大去污能力和清洁香气”的洗涤剂。它“像阳光一样洁净清新”。
- Era 是“强力去污工具，用它进行预先处理可使你摆脱家庭遇到的很多顽渍”。
- Ivory Snow 以“纯度 99.44%”著称。它为“柔和、纯净、简单的清洗提供温和的清洁效果”。
- Dreft 经过专门配方，“帮助清洁婴儿和蹒跚学步孩童的顽渍”。它将衣物“彻底漂清，且柔和得可以紧贴婴儿的肌肤”。

在每一个细分市场中，宝洁公司又识别了更狭小的利基市场。例如，你可以购买到普通汰渍（粉末状或者液态），也可以买到 40 多种其他不同配方的汰渍：

- 汰渍洗衣粉使衣物天天保持清洁崭新。它的香味是天然原始而独特的：汰渍山泉香型（“新鲜的山间空气和清新的野花香”）；汰渍清风香型（“在清新微风中晾晒的衣物的清新香气”）；汰渍热带洁净型（“令你镇静安神、消除疲劳、精神焕发的清新热带香气”）；以及汰渍无香型（“没有任何香味——不添加任何染料或芳香剂”）。
- 汰渍洗衣液（须将衣物预先浸泡）将汰渍洗衣粉的所有优质去污能力都囊括其中，有天然山泉香型、清风香型、热带洁净型和无香型。

- 漂白型汰渍“会将衣物上最顽固的污渍漂清，而且不影响漂洗效果”。始终让“白衣更白、彩衣更亮”。有天然山泉香型和清风香型两种。
- 漂白替代型汰渍洗衣液是“氯漂的明智替代品”。它在预浸泡和洗涤时利用活性酶分解，去除最顽固的污渍，同时漂白衣物。
- 汰渍柔和型提供“杰出的汰渍清洁能力和绒毛般柔软清新的质感”。有四月清香型、清风香型和海洋薄雾香型。
- 汰渍冷水型是专门为在冷水中去除顽固污渍，并帮你节省能源费用的优越去污能力而设计的。有洗衣粉和洗衣液两种类型，也提供两种新香味——清新香型和山泉香型。
- 汰渍 HE 是专门为充分发挥高效洗衣机清洁潜力，并在产生适当泡沫的同时强力去污而设计的。有天然香型、无香型和清风香型。
- 2X Ultra 汰渍的特点是以一般汰渍一半的量达到同样的去污效果。只需少许就可以洗净你的所有衣物。宝洁公司现在对它主要的液态汰渍子品牌都提供 2X Ultra 这一类型。

通过市场细分和众多洗涤剂品牌，宝洁公司向所有重要的顾客群提供富有吸引力的产品。结果，宝洁公司果然在美国洗涤剂市场斩获 49 亿美元。汰渍自己就占据洗涤剂市场高达 40%的份额。宝洁公司的所有品牌占据了高达 60%的市场份额——是仅次于它的竞争对手联合利华的 4 倍，而且比任何单一品牌能独立获得的市场份额都要多得多。

资料来源：See “Tide Announces Launch of New Liquid Laundry Detergents,” *M2PressWIRE*, March 14, 2007; Doris de Guzman, “Colgate Unloads Laundry Brands,” *CMR*, July 18 - 24, 2005, p. 36; and information accessed at www. pg. com and www. tide. com, December 2007.

不过，差异化营销也会增加运营成本。比如，开发生产 10 件各不相同的产品会比开发生产 100 件相同产品的花费更高；为单个细分市场制定独立的营销计划需要额外的营销调研、预测、销售分析、促销规划和渠道管理；而试图以不同的广告活动接触不同的细分市场也会增加促销成本。因此，当决定是否采用差异化营销战略时，企业必须在增加销售和增加成本之间权衡。

集中营销

使用**集中营销（利基营销）**（concentrated marketing (or niche marketing)）战略的企业不会争取一个大市场的一小部分，而是追求一个或少数几个细分市场或利基市场的高份额。例如，全食公司只有 186 家零售店，销售额 56 亿美元，与零售业巨头克罗格（超过 2 500 家零售店和 600 亿美元销售额）和沃尔玛（6 700 家零售店和 3 150 亿美元销售额）相比确实很小。[18]不过，这个规模更小、档次更高的零售商发展迅速，且比这两个庞大对手的盈利水平都高。全食通过满足沃尔玛无法良好服务的富裕顾客的需要——为他们提供“完全符合地球日宣言的有机、天然的美食”，取得了成功。实际上，一位典型的全食顾客很可能抵制当地的沃尔玛，而不是去那里购物。

通过集中营销，企业同样会获得强大的市场地位，因为它对所服务的利基市场的顾客需求更了解，并在这些市场中获得了特殊信誉。它可以通过根据谨慎选定的细分市场的需要，精心调整产品、价格等营销方案以更有效地开展营销；也可以通过将产品或服务、渠道及沟通方案的目标，只锁定在它能提供最佳服务，且最具有盈利性的

顾客身上，从而更高效地开展营销。

许多细分市场的规模仍然相当大，通常会吸引不少竞争对手，利基市场却很小，只会吸引一个或少数几个竞争对手。利基市场使规模更小的企业能够将它们有限的资源集中于为大型竞争对手看来可能不重要，或是被它们忽视的利基市场服务。很多企业都以利基者身份起步，以在规模更大、资源更充足的竞争对手之中站稳脚跟，然后发展成为力量更强的竞争者。例如，西南航空公司从为得克萨斯州内不需要提供不必要服务的经常往返者服务起步，现在已经跻身美国最大的航空公司之一。Rent-A-Car 公司从建立办公室社区网络起步，而不是与赫兹（Hertz）和安飞士在机场竞争，它如今已成为全美最大的汽车租赁公司。

现在，随着市场的变化，一些传统上奉行大众营销的公司趋于开发利基市场增加销售。例如，近年来，百事可乐公司引进了一些利基产品，如 Sierra Mist，Pepsi Twist，激浪 Code Red 和激浪 LiveWire。最初，这些品牌总共仅占百事可乐所有软饮料销售的 5%。然而，Sierra Mist 发展迅速，现在仅次于雪碧排名青柠檬软饮料类第二位，Code Red 和 LiveWire 使激浪品牌重新焕发活力。百事可乐北美首席营销官说："大品牌时代已经结束很久了。"[19]

如今，在互联网上开店的低成本已经使甚至看似微小的利基市场服务也更具盈利性。特别是小型企业正意识到在互联网上为微小利基市场服务的益处。让我们来看看 Zappos 的例子。

> Zappos 在网上售鞋——只售鞋，而且只在网上销售。是什么给了这个网络利基者优势呢？首先，Zappos 通过产品品类将自己差异化：点击 Zappos 网站，你可以在 950 种品牌的 320 万种产品中选择——比任何实体鞋店做梦都想提供的品种都多。Zappos 还为你提供便利：仓库每周 7 天、每天 24 小时开放，所以你可以在晚上 11:00 下订单，并于次日收到货。更重要的是，Zappos 以一种近乎疯狂的热情取悦它的顾客。"我们随时随地提供绝对是最好的鞋，"公司宣称，"不过对我们来说更重要的，是提供绝对最佳的服务。"往返邮寄是免费的，而且你无法挑战该公司贴心的退货政策："如果鞋子合适，就穿；如果不合适，请退还，邮费我方支付。"所有这些做法使得满意的顾客众多。"有了 Zappos，鞋店来到你身边，"新泽西州蒙特克莱尔的顾客帕梅拉·利奥（Pamela Leo）说。"我可以在家里舒适地试鞋。我可以辨别我要的这双鞋是否真的与某款套装相配。太棒了。"如果鞋子不适合，她可以点击 Zappos-supplied 链接，打印出预付返邮标签。网络利基市场为 Zappos 赢得了巨大的利润。虽然它只拥有总价值 400 亿美元的美国鞋市场份额的一小部分，但它现在是网络售鞋冠军。多亏了像帕梅拉·利奥这样的愉悦顾客，Zappos 的销售额从 1999 年的"几乎为零"增长到今年的大约 8 亿美元。[20]

集中营销的盈利水平有可能很高。同时，它也隐含着超出平常的风险。将所有业务依赖于一个或几个有限细分市场的企业，如果这个细分市场的情况恶化，就会遭受重创。或者，更庞大的竞争对手可能会决定以更充足的资源进入同样的细分市场。出于这些原因，很多企业更倾向于在多个细分市场采用多样化营销。

微观营销

差异化和集中营销者根据不同细分市场和利基市场的需求设计产品和营销方案。不过他们并不会为每一位顾客设计产品服务和营销方案。**微观营销**（micromarket-

ing）就是企业依据具体个人和当地顾客群体的需要和需求定制其产品和营销方案的行为。不是将顾客按照每一种个性类型进行归类，微观营销者关注每个顾客的不同个性。微观营销包括地区营销和个性化营销。

地区营销。**地区营销**（local marketing）就是针对如城市、邻里甚至特定商店的当地顾客群定制其品牌和促销活动。克罗格根据顾客购买行为将它的超市定位为"高档"、"主流"，或者"价值"，并调整产品以与顾客特征相吻合。沃尔玛的每一个零售店都根据当地消费者的需求调整产品构成。

> 沃尔玛的房地产团队在寻找店址时会深入研究当地的顾客群。然后，设计者据此构造新店的模式——例如，办公区停车场附近的零售店，会有为忙碌的上班族准备的即食餐的特别柜台。通过利用每个零售店日销售信息中丰富的顾客数据，沃尔玛精准地根据顾客需要调节店内商品。例如，沃尔玛储存着约60种罐装辣椒粉，但在全国的零售店中都销售的只有3种。其他的店会根据当地顾客的口味进行配置。类似地，沃尔玛采用200多种精心设计的货架计划，以使汤类商品适合每家零售店的需求类型。这个零售业巨头甚至根据当地偏好，将产品包装也本地化了。例如，沃尔玛发现，虽然灭除蚂蚁和蟑螂的药在美国南部很畅销，但美国北方各州的消费者会对"roach"这个词嗤之以鼻。而在北方市场将杀虫剂命名为"除蚁药"之后，该产品销售迅速攀升。[21]

地区营销也有缺点。它可能会增加制造和营销成本，降低规模经济。它还可能会引发物流问题，因为企业试图满足不同地区市场的不同要求。另外，如果产品和信息在不同地点悬殊太大，一个品牌的整体形象可能会被稀释。

不过，随着企业面对越来越分化的市场，以及新的支持性技术发展迅速，地区营销的优势通常会甚于其劣势。在各地区人口和生活方式的差异日益显著的今天，地区营销可帮助企业更有效地开展营销活动。它还能满足企业第一位顾客（零售商）的需要，它们喜欢那些品类搭配更符合邻里需求的产品。

个性化营销。极端情况下，微观营销就变成了**个性化营销**（individual marketing）——企业根据独特顾客的需要和偏好定制其生产和营销方案。个性化营销也被称为"个人化市场营销"、"定制营销"或"一对一营销"。

大众营销的普遍采用掩盖了长久以来顾客是作为个人接受服务的事实。裁缝为顾客量体裁衣，鞋匠为顾客设计适合顾客自己的鞋，家具工根据订单生产家具。然而，如今，新技术使很多企业能够回归个性化营销。功能更强大的计算机、详细的数据库、机器人生产和柔性制造、互动沟通媒体，如电子邮件和互联网——所有这些综合在一起促进了"大规模定制化"。大规模定制化是企业与大量顾客进行一对一的互动，以设计满足个体顾客需求的产品和服务的过程。

戴尔公司创造了按顾客要求配置的计算机。曲棍球制造商 Branches Hockey 为顾客准备了超过24种选择——包括棍长、棍头形状、棍头曲度——然后，按照顾客要求在五天之内生产出定制的产品。登录耐克公司 NikeID 网站的访问者，可以通过从成百上千种颜色中选择，并在鞋舌上绣字或词实现运动鞋的个性化。

出售各种产品的企业——从电脑、糖果、服装、高尔夫俱乐部到消防车——都可以根据个人消费者的需要设计、提供产品和服务。

> 乐高公司（LEGO）最近创办了 LEGO Factory 网站（LEGOFactory. com）。在这里，乐高的粉丝们可以"设计他们自己的乐高产品模型，在网上秀出来，然后使它成为现实"。通过利用乐高免费、可下载的数码设计师软件，顾客可以创

造任何他们能够想象到的结构。接着，如果他们决定确实要制造实体，这个在顾客设计过程中记录了零件要求的软件会将订单送往乐高。在那里，雇员将所有零件和规格说明装进一个盒子里运走。顾客甚至还可以自己设计盒子。软件还可以使对自己的创造感到自豪的顾客在乐高社区与其他人分享成就。乐高社区是公司获取顾客忠诚的基石之一。另外，LEGO Factory 陈列室则展出获奖设计，在提供给浏览者观赏的同时，还可以让他们订购别人的杰作。[22]

营销者还发现了将促销信息个性化的新方法。例如，全国各地购物中心的等离子测试仪现在可以对购物者的面部进行分辨，根据购物者的性别、年龄或种族播放广告。上年，MINI USA 甚至开始在四个主要城市利用个性化的告示牌信息问候 MINI 驾驶者。信息是由提供给 MINI 主人的个性化钥匙扣触发的。当 MINI 主人经过时，钥匙扣会连接告示牌的数据库，接着，数据库会传输一条信息，例如“吉姆一路顺风！”或者“祝在纽约当律师的吉姆有美好的一天！”[23]

企业对企业的营销者也在寻找将他们的营销提供物定制化的新方法。例如，约翰·迪尔（John Deere）公司可以根据不同客户的要求，装配超过 2 万种播种机。这些播种机一次只生产一台，过程各不相同，而且每个产品采用一条独立的产品线。大规模定制化为企业提供了战胜竞争对手的途径。

与大规模生产消除了人际沟通的需要不同，一对一营销使企业与客户的关系比以往更加重要。就像大规模生产是 20 世纪的营销原则一样，互动营销已经成为 21 世纪的营销原则。世界仿佛在迂回中前行——从顾客被个性化对待的美好旧时代，到没人知道你姓甚名谁的无差别（大众）营销，现在又回到了个性化时代。

向个性化营销的进军反映了顾客自我营销的趋势。客户自身现在承担着越来越多的塑造所购产品和购买经历的责任。想想两个有着不同购买行为的产业购买者。第一位购买者看到数个销售人员，每个人都试图劝他购买自己的产品；第二位购买者没有见到销售人员，不过愿意在网上购物。她在网站上搜索可获得产品的信息；与各种供应商、使用者和产品分析师在线互动交流；然后决定哪一家的产品最好。显然，第二位采购代理人在购买过程中承担了更多责任，营销者对其购买决定的影响较小。

随着互动交流越来越多，单向独白越来越少，营销者需要通过新的方法影响购买过程。他们必须让顾客参与产品开发和购买过程的所有阶段，增加购买者进行自我营销的机会。

确定目标市场选择战略

在确定目标市场选择战略时，企业需要考虑很多因素。哪种战略最优取决于企业资源。当企业资源有限时，集中营销最有效。战略的优劣还取决于产品差异化程度。无差别营销更适合柚子或钢铁这类无差别的产品。在设计上容易有差异的产品，如相机、汽车，更适合差异化营销或集中营销。产品生命周期阶段也必须考虑到。当企业引进新产品时，实际的做法是只推出一种版本，这时无差异营销或集中营销最有效。然而，在产品生命周期的成熟阶段，差异化营销开始变得更适合。

另一个因素是市场差异性。如果大多数消费者的品味相同，购买量也相同，且对企业营销战略的反应也相同，那么，无差异营销是适合的。最后，竞争对手的营销战略也很重要。当竞争对手采用差异化营销或集中营销时，无差别营销可能意味着自杀。相反，当竞争对手采用无差异营销时，企业可以通过采用差异化营销，或集中营销获得竞争优势。

社会责任目标营销

通过明智地选择目标市场，企业能够通过将精力集中于它们最有能力满足需要，且盈利性最高的细分市场，从而取得更高的效率。目标市场选择对顾客也有利——企业可以根据顾客需求，精心设计供给物，提供给特定的顾客群。然而，目标营销有时也会引致争议和关注。最大的问题通常与以富有争议或潜在有害的产品瞄准弱势、易受伤群体有关。

例如，多年来，很多行业的营销者——从谷物类食品和玩具到快餐和时装——因为他们直指儿童的营销做法备受谴责。评论家担忧，通过可爱的卡通人物的嘴巴宣传的有奖活动和强势广告会让孩子们经不住诱惑。

当将成年人产品营销用到儿童市场（国际或者国内）时，还会产生其他问题。例如，维多利亚的秘密将其年轻、时尚、性感的粉色系列服饰瞄准 18～30 岁的年轻女性。然而，评论家指出，粉色系列现在已经在低至 11 岁的女孩间风靡。在维多利亚的秘密的设计和营销信息感召下，女孩子们无论有没有妈妈陪伴，争相入店购买粉色系列服饰。广义上，评论家担忧，从女士内衣、化妆品到芭比娃娃这一切产品的营销者，都在直接或间接地以刺激性的产品瞄准小女孩，宣扬注重性感和注重外表这类促成早熟的理念。

> 10 岁小女孩穿着花哨的低腰牛仔裤童裤。法国少女装，包括吊袜腰带，都有 13 岁以下的儿童款。芭比娃娃现在也是“珠光宝气”，穿着吊带背心和摇摆舞靴。不满 12 岁的女孩唱“不希望你的女朋友像我这样性感吗？”已经不算奇闻。专家说，美国女孩的世界里现在越来越多地充斥着那些宣扬与其年龄不相称的时尚文化和倡导模样举止都要性感的产品。“我们传递给女孩的信息很简单，”报道维多利亚的秘密粉色系产品的一位记者感叹道，“如果人们发觉你性感迷人，那你的生活将很精彩。成年女性想尽办法满足这个滑稽的标准。但我们真的需要在 11 岁这样的低龄就开始对此担忧吗？”[24]

联邦贸易委员会（FTC）和市民行动队也在谴责烟草和啤酒公司针对不足龄年轻人的营销。例如，Adbowl 一项最近的调查发现，在最近的超级碗比赛中，百威清啤和百威啤酒的广告在 17 岁以下观众收视率中排名前四。[25]一些评论家甚至呼吁完全禁止面向儿童的广告。为了鼓励负责任的广告，广告业自律机构——儿童广告评审协会公布了详尽的了解儿童受众特殊需求的儿童广告指南。

香烟、啤酒及快餐营销人员也由于近年来试图将目标锁定在城市的弱势消费群体而引发了很多争议。例如，麦当劳和其他餐饮连锁店由于将高脂肪、高盐分的食物大肆推广给低收入的城市居民（比郊区居民更容易变成重度购买者）而备受指责。与此相仿，雷诺烟草公司（R. J. Reynolds）在 20 世纪 90 年代初推出 Uptown——一种面向低收入黑人市场的薄荷烟——时也遭到炮轰。在公众的强大抗议和黑人领袖的压力之下，它很快放弃了这个品牌。

互联网和其他精准媒体的迅猛发展提出了潜在的滥用目标顾客的新问题。互联网提炼了观众群的纯度，从而使锁定目标更加精准。这可能会使问题产品或欺骗性广告更容易危害最弱势的受众。不择手段的营销者现在可以将专门制作的欺骗性广告直接寄给上百万不设防的消费者。例如，联邦调查局的互联网犯罪投诉中心网站仅上年就收到了超过 20 万起投诉。[26]

并非所有针对儿童、少数族裔或其他特殊细分市场的营销活动都会遭受批评。实际上，大多数营销活动会为目标顾客提供利益。例如，高露洁向儿童提供丰富的牙刷品种及不同口味和包装的牙膏——从高露洁芭比、Blues Clues 和 SpongeBob SquarePants Sparkling Bubble Fruit 牙膏到高露洁 LEGO BIONICLE 和街头美少女牙刷。这些产品使刷牙变得更有乐趣，从而让孩子们花在刷牙上的时间更长、频率更高。

美国女孩（American Girl）开发了其受到高度赞誉的娃娃和图书的非裔版、墨西哥版、美洲印第安版以瞄准少数族裔消费者市场。Nacara 化妆品向各种肤色的女性推广多文化的化妆品和护肤品系列——一种为改善非裔美国人、亚洲人、拉丁美洲人和多文化女性肤色专门设计的系列产品。

因此，在目标营销中，问题不在于将目标认定为谁，而是如何寻找目标和为什么。当营销人员试图以目标市场为代价获得盈利，即当他们不公平地将目标针对弱势群体，或以问题产品和欺骗手段瞄准弱势群体时，争议就产生了。社会责任营销需要不仅为企业利益服务，还要为目标群体的利益服务的市场细分和目标市场选择。

差异化和定位

除了决定将目标定在哪些细分市场，企业还要确定其价值主张——如何为目标细分市场创造差异化的价值，及在该细分市场占据怎样的地位。**产品定位**（product position）就是以消费者对重要属性的感知——相对于竞争品而言本产品在消费者心中的位置——来定义产品的做法。“产品是在工厂生产的，但品牌是在消费者心中形成的。”一位定位专家如是说。[27]

汰渍定位于强力去污、适合各种用途的家庭洗涤剂；Ivory Snow 定位于精细织物和婴儿服装的温和洗涤剂。在赛百味餐厅，你“吃的新鲜”；Olive Garden 让你“宾至如归”；在 Applebee's，你“就像在邻居家享受美食”。而在汽车市场上，日产 Versa 和本田飞度定位于经济节约，梅赛德斯和凯迪拉克定位于豪华，保时捷和宝马定位于性能，沃尔沃定位于安全。丰田将其省油、混合动力的普锐斯定位于能源短缺的高科技解决方案，“拯救地球，离你还有多远?”就是它的主张。

消费者生活在产品服务信息过剩的时代。他们不可能在每次进行购买决策时都重新评估产品。为了简化购买过程，顾客会将产品、服务和企业进行归类，并将它们“定位”在自已心中。一项产品的定位是顾客将本产品与竞争产品相比，获得的对本产品的认知、印象和感觉的综合体。

无论有没有营销人员的推动，顾客都会对产品定位。但营销人员不希望看到自己无法控制的产品定位。他们必须规划能在选定的目标市场中给他们的产品带来最大优势的定位，还必须通过设计营销组合来创造和强化计划中的定位。

定位地图

在差异化和定位战略规划过程中，营销人员通常会准备一幅认知定位图。该图将展示顾客对某品牌相对于竞争产品在重要的购买参数上的认知。图 6—3 就是美国大型豪华运动型多功能汽车（SUV）市场的定位地图。[28]图中每一个圆圈的位置表示品

牌在两个维度（价格和导向——豪华还是性能）上被顾客认知的定位。每一个圆圈的大小代表该品牌的相对市场份额。

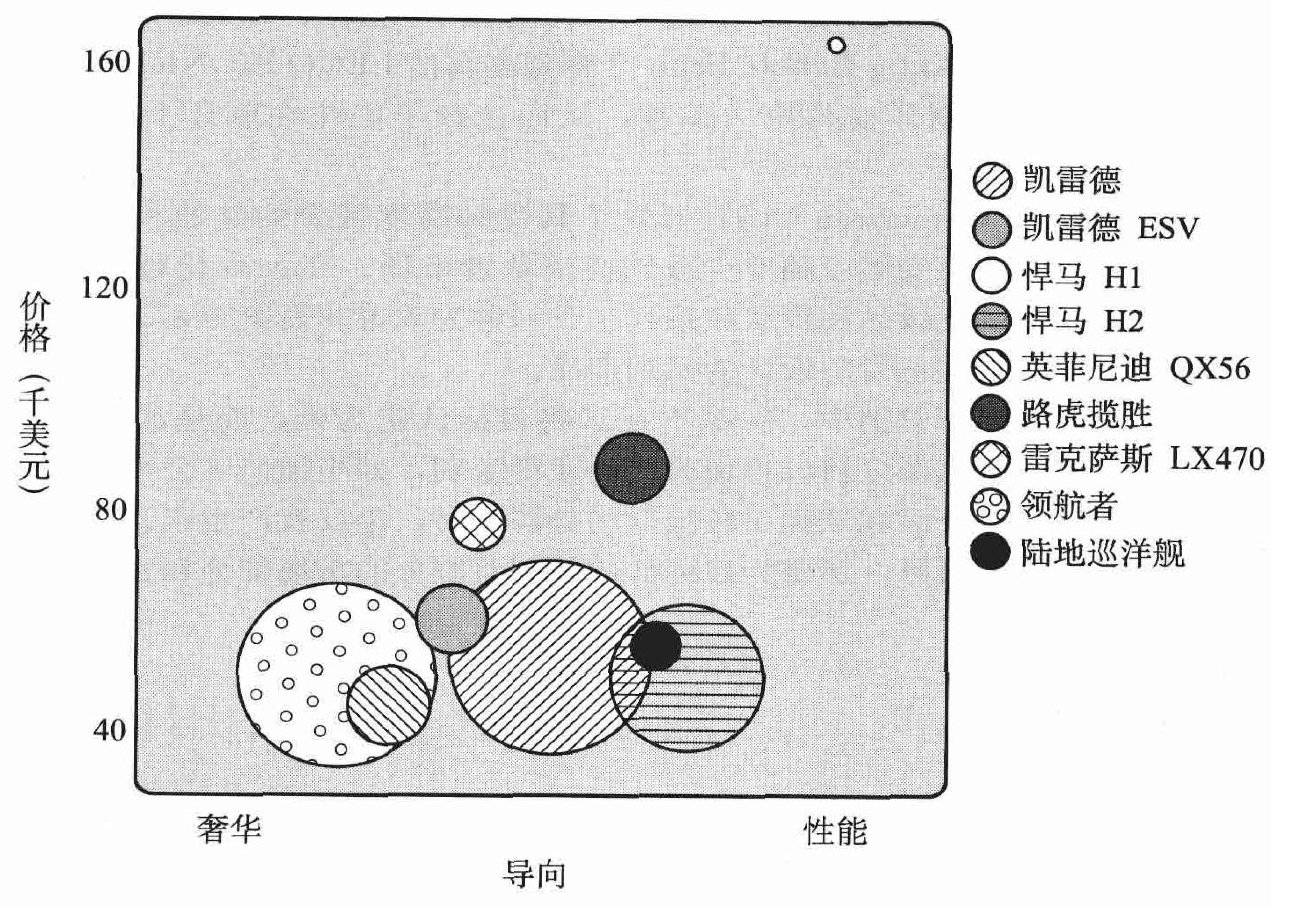


图 6—3 大型豪华 SUV 的定位地图

资料来源：Based on data provided by WardsAuto. com and Edumunds. com，2007.

由此可以看到，顾客将原装悍马 H1（右上角的小点）视为货真价实的高性能 SUV。市场领先的凯迪拉克凯雷德定位于价格适中、奢华和性能均衡的大型豪华 SUV。凯雷德的特点是都市豪华，而且对它来说，“性能”意味着马力和安全性能。你会发现，在凯雷德广告中从没提及越野探险。相反，路虎和丰田陆地巡洋舰定位于奢华的越野体验。

例如，丰田陆地巡洋舰在 1951 年初创时，是一种以征服世界上最崎岖地带和恶劣气候为目的的四轮驱动吉普车。近年来，陆地巡洋舰保持了探险和高性能定位，同时增加了奢华要素。陆地巡洋舰广告将车身置于危险环境中，暗示它还会挑战更广阔的天地——“从死海到喜马拉雅山，”企业网站说，“强悍的 VVT iV8 将提醒你为什么陆地巡洋舰在全世界创造了神话。”然而，丰田公司说，“它的免提蓝牙技术、DVD 娱乐设备和豪华的车内空间将它的棱角柔性化了”。

选择差异化和定位策略

一些企业发觉选择一种差异化和定位策略很简单。例如，如果新市场中追求质量的消费者足够多，那么，在某些细分市场以质量著称的企业将在这个新市场中继续该定位。但在很多情况下，会有两个或两个以上的企业同时追求相同的定位。因而，每个企业需要找到其他方法使自己与众不同。每个企业必须通过建立独一无二的吸引细分市场中有价值的顾客群的利益组合，将其产品或服务差异化。

差异化和定位任务包括三步：识别建立定位的基础——差异化竞争优势；选择适

当的竞争优势；挑选整体定位战略。然后，企业必须与市场展开有效的沟通，以传达所选择的定位。

识别价值差异和竞争优势

为与目标顾客建立起盈利性的关系，营销人员必须比竞争对手更好地理解顾客需求，并传递更多的顾客价值。如果企业能够通过差异化和定位，提供优越的顾客价值，它就获得了**竞争优势**（competitive advantage）。

不过，稳固的定位不可能建立在空洞的承诺基础上。如果企业将产品定位于提供最佳的质量和服务，它就必须切实将产品差异化，这样才能传递承诺的质量和服务。仅在广告口号和宣传词中喊定位是远远不够的。企业必须首先使口号成为现实。例如，当史泰博公司的市场调研显示，它应在“更便捷的购物体验”基础上实现差异化时，这个办公用品零售商便将“史泰博：意味着容易”的宣传口号停用了一年多。它重新装修了零售店，以切实传递自己承诺的定位。

为了发现差异化的关键点，营销人员必须通盘考虑顾客购买、使用企业产品或服务的全程体验。一家谨慎的企业，能够在每个顾客接触点上找到将自己差异化的方式。企业能够用哪些具体方式将自己或自己的市场供给物差异化呢？它可以沿着产品、服务、渠道、人或形象这几条路线进行。

通过产品差异化，品牌可以在特点、性能或款式和设计等方面实现差异化。因此，Bose 定位于令人惊喜的设计和震撼人心的音质；松下将在路上或野外使用的 Toughbook 笔记本电脑定位于“耐久的、可靠的、无线的——无论在哪里都会保护你的工作”。Toughbook 网站讲述了“艰难的故事”，展示了被击打或滥用的 Toughbook 仍然在正常工作的画面。

除了将实体产品差异化，企业还可以将伴随产品的服务差异化。一些企业通过快速、便利或周到的运输实现服务差异化。例如，商业银行（Commerce Bank）将自己定位于“美国最便利的银行”——它一周七天都营业，包括晚间，而且，你在等待时就可以拿到借记卡。另一些公司注重在高质量顾客关注方面实现服务差异化。雷克萨斯生产优质轿车，不过也许它为雷克萨斯车主创造了杰出用户体验的优质服务更为著名。

实行渠道差异化的企业通过设计渠道覆盖规模、专业性和职能获得竞争优势。亚马逊和盖可保险（GEICO）因顺畅运行的直接渠道而与众不同。企业还可以通过人员差异化——招聘和培训比竞争对手更出色的员工——获得强大的竞争优势。迪士尼的员工以友善乐观著名；新加坡航空公司享有极好的声誉，主要源于其机组人员的优雅和善。人员差异化需要企业谨慎挑选与顾客接触的人并精心培训。例如，迪士尼对主题公园工作人员进行全面培训，确保他们有能力、懂礼节，而且友好——从宾馆前台主管、单轨铁路司机、乘务员到美国大道的清洁工，每位雇员都经过精心培训，他们理解顾客，并能“让顾客开心”。

即使与竞争产品看起来差不多，消费者也可以在企业或品牌的形象差异化基础上感知到不同。企业或品牌形象应传达产品与众不同的利益和定位。塑造强大而出众的形象需要创造力和勤奋。企业不可能一夜间只靠几则广告就在公众心目中塑造起形象。如果说丽斯卡尔顿意味着质量，这个形象就必须在企业的营销沟通中得到支持和证明。

符号——例如麦当劳的金色拱门、旅行者的红伞、耐克公司的对勾，或谷歌公司多彩的标志——都可以提供很强的企业或品牌识别，或形象差异。企业可以围绕一个

名人建立品牌，就像耐克的空中飞人系列篮球鞋和老虎伍兹的高尔夫系列产品。一些企业的形象甚至与色彩相联系，如IBM（蓝色）、UPS（棕色）、可口可乐（红色）。通过选择的符号、人物及其他形象要素，形成传达企业或品牌个性的广告，实现与公众的交流。

选择适当的竞争优势

假设企业足够幸运，发现了一些可以建立竞争优势的潜在差异，那么，下一步，它需要选择用于建立定位策略的差异，即决定选择哪些差异及选择多少差异。

选择多少差异。很多营销人员认为，企业应向目标市场强力推介一种利益。例如，广告人罗瑟·里夫斯（Rosser Reeves）说，企业应为每个品牌塑造独一无二的卖点（USP），并持之以恒。每个品牌都应挑选一种特性，并将自己打造为这一领域的“冠军”。消费者倾向于更清楚地记住第一名，特别是在这个传播过度的社会中。因此，沃尔玛宣传它的天天低价，汉堡王宣扬个性化的选择——“以你的方式享用”。

其他营销者认为，企业应将自己定位在多个差异点上。如果两家或更多企业都宣称在某些共同属性上最具优势，这就更为必要了。如今，大众市场正逐渐被细分为多个较小的细分市场，企业正不断努力扩大其定位战略，以实现对更多细分市场的吸引力。例如，联合利华公司推出了第一款三合一沐浴露——利华2000——提供洁净、除臭和保湿的多种利益。显然，想同时拥有这三种利益的购买者很多，而挑战是使他们相信一个品牌能够传递所有这三种利益。从利华2000这个品牌的异常成功可以看出，联合利华公司很轻易地就战胜了挑战。然而，随着企业不断增加其品牌的诉求数量，它们也面临着失去信任和定位模糊的风险。

选择哪些差异。并非所有的品牌差异都有意义或有价值；也不是每个差异都能形成有效的竞争优势。当然，每个差异都有创造企业成本和顾客利益的潜力，但一个差异点是否值得塑造，取决于它是否满足以下标准：

（1）重要：该差异点向目标顾客传递高价值利益。

（2）独特：竞争者无法提供该差异，或本企业能以更特别的方式提供此差异。

（3）优异：该差异点优于让顾客获得同等利益的其他差异。

（4）可交流：该差异点对消费者来说清晰可见并可以交流。

（5）排他性：竞争者不能轻易模仿。

（6）可承担：消费者可以承担为形成此差异点付出的成本。

（7）可盈利：企业通过推广此差异点，可以盈利。

很多企业将达不到以上一个或多个标准的差异化产品投入了市场。如新加坡的Westin Stamford酒店一度做广告宣称它是世界上最高的酒店，不过，这对大多数游客来说并不重要——实际上，正是这一点令它失去了很多游客。拍摄即兴家庭电影的宝丽来的Polarvision也失败了。虽然Polarvision与众不同，甚至是排他的，但它与另一种拍摄方式——可携带式摄像机——相比没有优越性。因此，选择作为定位产品或服务基础的竞争优势确有难度，这些选择可能对获得成功起到关键作用。

选择整体定位策略

对品牌的充分定位叫做品牌的**价值主张**（value proposition）——即作为品牌差异化和定位基础的完整的利益组合。这就是对顾客“为什么我应该买该品牌产品?”的回答。沃尔沃的价值主张主要是安全，但也包括了可靠、宽敞和优良的款式，所有这些特性都支撑了它的价格——虽然高于一般水平，但由于具备这些利益组合而显得

相当合理。

图 6—4 展示了作为企业进行产品定位基础的可能的价值主张。图中，五个浅灰色格代表成功的价值主张——企业竞争优势的差异化和定位；深灰色格表示失败的价值主张；中间的黑色格充其量表示边缘定位。接下来，我们将探讨五个企业可以作为产品定位基础的成功的价值主张：更多的利益，更高的价格；更多的利益，同样的价格；同等的利益，更低的价格；较少的利益，更低的价格；更多的利益，更低的价格。

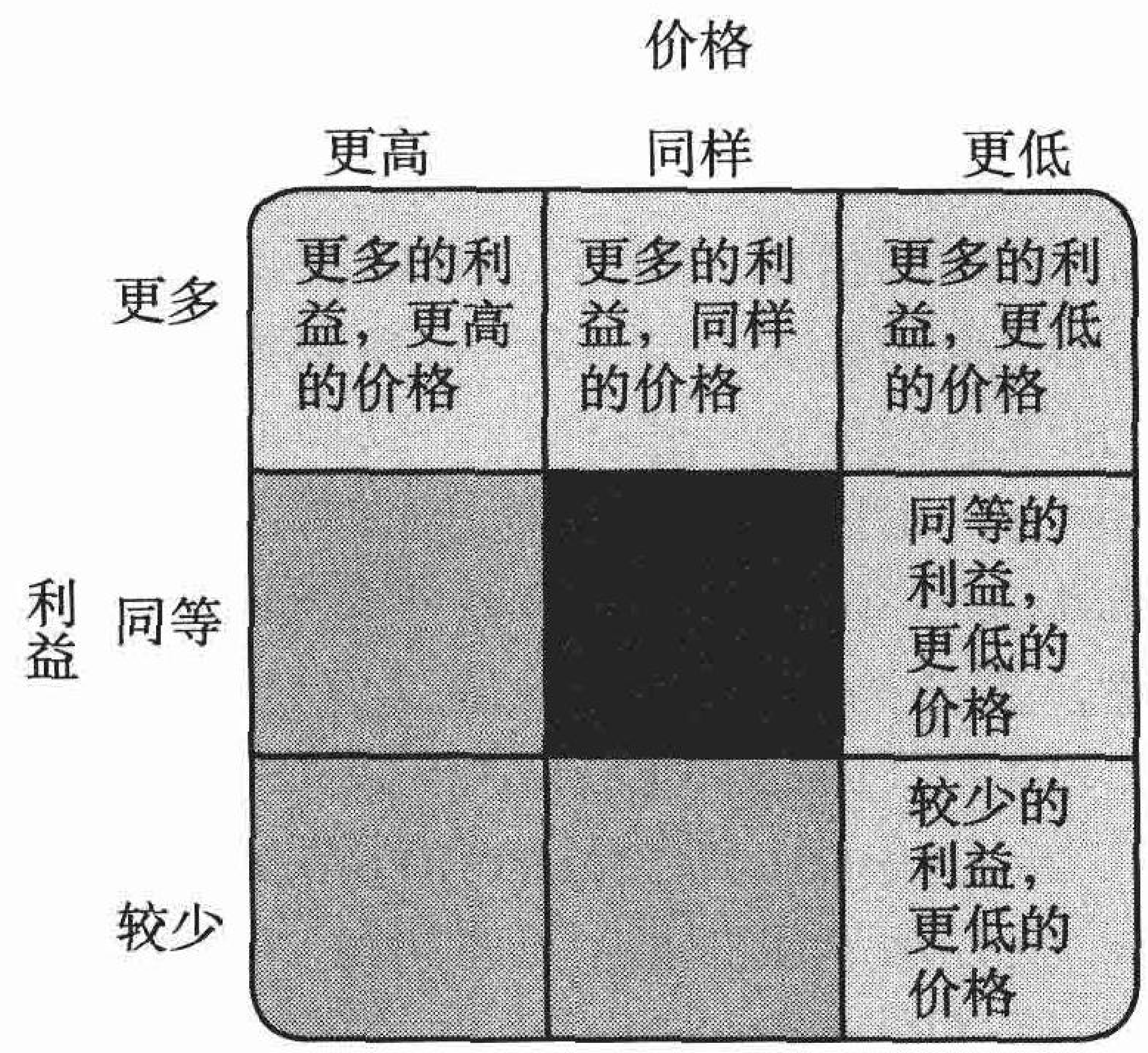


图 6—4　可能的价值主张

更多的利益，更高的价格。“更多的利益，更高的价格”的定位就是提供最高档产品或服务，同时通过制定高价收回高昂的成本。丽斯卡尔顿酒店、万宝龙书写工具、梅赛德斯轿车、维京（Viking）设备——都宣称优越的质量、精湛的工艺和耐久性、优异的表现，或优美的款式，同时，价位亦与之相称，相当高昂。这些品牌不仅产品、服务优质，还提高了顾客的声誉、地位，象征着上层的社会地位和高端的生活方式。通常，其价格的提升要超过实际的质量改进。

在产品和服务的各个品类中——从酒店、餐馆、食品、时装到汽车和家具——都可以发现“只提供最佳（产品或服务）”的企业。当一个新的竞争对手凭借不同寻常的高价品牌进入某个品类时，顾客有时会惊讶，甚至惊喜。星巴克咖啡作为昂贵品牌进入了一个在很大程度上只是普通商品的类别；苹果公司推出 iPhone 时，它比传统手机提供更高质量的特性，同时也附带着昂贵的价格。

总之，在任何已获充分发展的产品或服务类别内，企业对推出“更多的利益，更高的价格”的品牌的机会都应谨慎。然而，“更多的利益，更高的价格”的品牌可能很脆弱。模仿者通常会在更低价位上提供同样质量的产品。奢侈品在黄金时期会畅销，但在经济萧条、消费者更加谨慎时则会有风险。

更多的利益，同样的价格。企业可以通过推广拥有相似质量，但价格更低的品牌攻击竞争对手的“更多的利益，更高的价格”定位。例如，丰田汽车公司针对梅赛德斯-奔驰和宝马，以“更多的利益，同样的价格”定位向市场推广雷克萨斯系列。它的第一则广告大标题这样说道，“或许，历史上首次可以考虑以 72 000 美元交换 36 000 美元轿车的升级交易”。丰田通过汽车杂志的尖锐评论家之口，以及畅销的雷克萨斯与梅赛德斯轿车对比的录像带，展现新雷克萨斯轿车的高质量。公司还向社会

公布了说明雷克萨斯经销商比梅赛德斯经销商向顾客提供了更好销售和服务体验的调研。结果，众多梅赛德斯车主转向了雷克萨斯，而雷克萨斯顾客的重购率高达60%，是整个行业平均水平的两倍。

同等的利益，更低的价格。以更低价格提供同等利益可以成为很有效的价值主张——每个人都喜欢对自己有利的交易。例如，戴尔在更低的“绩效价格”水平上提供相同质量的计算机；沃尔玛等折扣百货店和百思买、电路城、Sportmart之类的“品类杀手”店亦采用此定位。它们不会宣称提供不同或更好的产品，它们会提供很多与百货商店和专业店相同的品牌，但基于优越的采购能力和低成本经营，它们为顾客提供的折扣更高。还有一些企业也开发与之类似，但价格更低的品牌，试图从市场领先者处将顾客吸引过去。例如，AMD提供英特尔在市场领先的微处理芯片的廉价版本。

较少的利益，更低的价格。几乎总有因提供更少利益从而保证成本更低的产品市场存在。几乎没人能承诺购买的全部产品和服务都是“最佳”的。很多情况下，消费者愿意选择次优的绩效或放弃一些利益，以换取更低的价格。例如，很多寻找住宿的旅客不愿意为游泳池、附属餐厅或其他小惊喜这些不必要的额外服务事项付钱。酒店连锁，例如Ramada Limited就暂停了一些类似的服务设施，同时降低了房间价格。

“较少的利益，更低的价格”定位是以更低的价格满足顾客对产品、服务性能或质量的较低要求。例如，Family Dollar和Dollar General零售店在很低的价格水平上提供合适的产品；沃尔玛的山姆会员店和好市多仓储店提供较少的商品品类，商品组合的连贯性较弱，服务水平也很低，但同时，它们提供了最低的售价。西南航空，美国持续盈利性水平最高的航空公司，也以“较少的利益，更低的价格”定位。

> 从一开始，西南航空就将自己稳固地定位于成为“唯一没有附加服务的低价航空公司”。西南航空的旅客已经习惯了乘坐没有附加服务的航班。例如，该航空公司不提供三餐——只提供椒盐卷饼；它不设头等舱，所有飞机都只三座一排；而且，西南航空公司的航班从来没有预订座位一说。那么，为什么很多旅客仍然喜欢西南航空呢？或许，最重要的原因是它在最基本的服务——准时将旅客和行李送达目的地——方面十分出色。而除了基本服务，西南航空提供令人震惊的低价。实际上，西南航空的价格是如此之低，以至于每当它进入一个地区市场，都因为将本想乘汽车或巴士出行的顾客吸引来乘飞机而扩大了整个航空交通。然而，没有附加服务、低价格，并不意味着旅途艰辛。西南航空乐观积极的员工们想尽办法取悦乘客，令他们惊喜甚至快乐。一位分析家这样概括西南航空公司的“较少的利益，更低的价格”定位：“虽不奢侈，但廉价而有趣。”

更多的利益，更低的价格。当然，理想的成功价值主张应该是“以更低的价格，提供更多的利益”。很多企业都声称自己做到了这一点。短期来看，一些企业确实能够达到这样的理想定位。例如，当家得宝刚刚起步时，它以与当地家居设备零售店和其他家具连锁店相比最低的价格提供了或许是最佳的产品和服务。

不过，长期来看，企业将发现要保持这样双优的定位非常困难。提供更多利益常常需要更高的成本，这使“低价”的承诺难以兑现。试图以更低价格提供更多利益的企业会败给更加集中化的竞争对手。例如，面对Lowe's公司的强力竞争，家得宝现在必须决定主要在优质的服务，还是在更低价位上竞争。

总之，每个品牌都必须采用一种为服务于目标市场需求而设计的定位策略。“更多的利益，更高的价格”会吸引某个目标市场，“较少的利益，更低的价格”会吸引另一目标市场，依此类推。因此，在任何市场上，通常都有不同企业的众多生存空

间，每个企业可以成功地占据着不同的定位。重要的是，每个企业都必须发展使自己在目标顾客心目中与众不同的成功的定位策略。

提出定位陈述

企业和品牌定位应通过**定位陈述**（positioning statement）表达出来。定位陈述应遵循以下模式：对（目标细分市场和需要）而言，我们的（品牌）意味着（概念），其不同点是（差异点）。[29]例如，“对那些总是需要在社交圈内忙碌奔走的专业人士而言，黑莓手机就是一种无线连接的解决方案，它的特点是使你更便捷、更可靠地与数据、人和资源保持联系”。

请注意，这个定位首先陈述了该产品在所属类别（无线连接的解决方案）中的身份，然后指出了它与所属类别中其他产品的差异点（更便捷、更可靠地与数据、人、资源保持联系）。将品牌归入具体类别，表明了它与此类别中其他产品的共同点，而定位陈述中的差异点则凸显该品牌的与众不同之处。

有时，营销人员在指出差异点之前，会将品牌置于匪夷所思的特殊类别中。DiGiorno 是一种冷冻比萨饼，它的外皮会在加热后鼓起。不过，营销人员并没有将它归为冷冻比萨一类，而是将其归类为外卖比萨。DiGiorno 广告展示的是根本不像冷冻的可口比萨，宣称“不用打电话，不用付小费，不是开玩笑。这不是外卖比萨，而是 DiGiorno!”另一则广告说 DiGiorno“令你垂涎三尺，令送货员哭泣”。这样的定位有助于强调 DiGiorno 超出普通冷冻比萨的新鲜优质及诱人的美味。

沟通和传递所选的定位

企业一旦选择了适当的定位，就必须采取强有力的行动向目标顾客沟通和传递其产品理想的定位。企业所有的营销组合努力都必须支持其定位策略。

当然，企业需要采取具体行动，而不是纸上谈兵。如果企业决定定位于更好的质量和服务，就必须首先传达此定位。设计营销组合——产品、定价、分销、促销——首先需要确定定位的战术细节。因此，定位于“更多的利益，更高的价格”的企业知道，它必须生产高质量的产品，制定高价，通过高品质的经销商进行分销，并在高品质的媒体上投放广告。它必须招聘和培训更多服务人员，寻找享有良好服务信誉的零售商，制作能够宣传其优质服务的销售和广告信息。这些是建立一贯而可信的“更多的利益，更高的价格”定位的唯一途径。

企业通常发现，制定一项好的定位策略比执行起来容易。制定一项定位，或改变一种定位通常都需要花费很长时间。同时，多年塑造的定位有可能在很短时间内就丧失了。一旦企业成功地建立了理想的定位，它必须谨慎地通过始终如一的绩效表现和沟通来维持这一定位。它必须在长时间内持之以恒地密切监控，并调整其定位，以与顾客需求的变化和竞争者战略的调整相匹配。同时，企业要避免可能会对顾客认知造成干扰的突然变化。随着营销环境的持续变化，产品定位也需逐渐改进。

课后讨论

讨论题

1. 列出并简要阐述设计顾客驱动型营销战略的四个主要步骤。（国际高等商学院协会：沟通）

2. 说出并阐述可用于消费者市场细分的四个主要变量；逐一列举采用了每个细分变量的品牌。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 解释产业市场细分与消费者市场细分有哪些相同点和不同点。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

4. 在评估了不同细分市场之后，营销人员必须决定将哪个（哪些）细分市场作为目标市场。说出并阐述可选的目标市场选择策略，探讨每种策略的优劣性。（国际高等商学院协会：沟通）

5. 在营销领域，什么是产品“定位”，营销者应如何知道定位的内容？（国际高等商学院协会：沟通）

6. 说出并定义本章中探讨的五种成功的价值主张。星巴克咖啡采用了哪种价值主张？解释你的答案。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

应用题

1. 本章提到，心理变量是营销人员进行消费者市场细分的一个主要变量。SRI咨询公司建立了一个基于价值观和生活方式的消费者类型。访问SRI咨询公司网站（www.sric-bi.com），点击网页右侧的VALS调研，完成这个调研。你的首要及次要VALS类型的准确程度如何？营销者该如何利用此信息？就你的发现写一份简短的报告。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

2. 假设你是Van's鞋的一位品牌经理。你已经识别了两个细分市场：迷恋“波普”文化和滑板运动的年轻人/男孩，以及需要不用系鞋带鞋子的老年人。你正在犹豫应该采用哪种目标营销战略。试问，你应考虑哪些标准，以确保认定的细分市场是有效的？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 以小组为单位，用本章讲述的四个消费者市场细分变量中的一个或多个，为一家能量型饮料公司（这家公司的目标市场是三个独立的细分市场）制定定位策略。描述每个细分市场，并说明你的品牌将向这个细分市场提供什么。对每个目标市场，通过为你的品牌识别可能的价值差异和竞争优势选择一种差异化和定位策略，确定最佳的竞争优势，为每一个目标市场挑选整体定位策略，并针对特定市场的每个品牌提出价值主张。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

聚焦科技

如今的微观营销技术使营销者实现了定制化产品的批量化，这类产品包括：服装、护肤品、维生素补给品、家具、汽车和邮票。通过行为定位技术，营销沟通也可以基于网络冲浪行为和电视收视率而实现定制化，且在通常情况下都不会让顾客意识到他们正在被跟踪。访问以下微观营销网站，并报告你的发现。

1. 顾客可以在耐克官方网站设计他们自己的鞋子。访问http://NikeID.com，设计你自己的鞋。打印出你的鞋的设计图，带到课堂上。你认为相对能够自行设计自己的鞋带来的价值而言，其价格合理吗？找出其他两个提供消费者定制化产品的网站，就你的发现写一份简短的报告。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术）

2. 塔可达是一个使营销者能够根据个人互联网行为制作定制化广告的行为广告网站。请访问www.tacoda.com，以深入了解该公司的情况。浏览该网站，了解营销者是如何将互联网广告传递给目标顾客的，并写一份简短的报告，阐释行为定位技术和营销者是如何应用的。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术）

第7章 产品、服务和品牌：创造顾客价值

学习目标

- 定义产品及产品和服务的主要分类。
- 描述企业考虑其单个产品和服务、产品线和产品组合的决策。
- 讨论品牌战略：企业在建立和管理品牌中的决策。
- 确认服务营销的四个特征，以及服务营销所需的特殊考虑。

概念预览

我们现在已对顾客驱动型营销战略有了很好的认识，本书将进一步学习营销组合，即营销者用以实施其战略并传递卓越顾客价值的策略工具。在本章和下一章，我们将学习企业如何开发和管理产品和品牌；然后在接下来的几章里，学习定价、分销和营销沟通工具。产品通常是首位和最基本的营销考虑，本章从一个看似简单的问题开始：产品是什么？实际的回答并不简单。

在本章开始前，先看一个有趣的有关品牌的故事。对创造顾客价值和盈利性的顾客关系来说，品牌或许是最重要的工具。所有的营销活动可以说都是在建立与顾客紧密相关的品牌。所以，当你回想那些知名品牌时，哪些是首先想到的呢？以下这个故事中的强势品牌可能你从未想过。

章首案例

当你回想今天最热门的品牌时，你会想到哪些名字呢？可口可乐？耐克？谷歌？塔吉特？或许是星巴克？著名的朗涛品牌咨询公司（Landor Associates）每年都会编一份热门品牌清单，在看了这份清单后，你会发现一个不寻常的条目：拉斯韦加斯。对，就是拉斯韦加斯。多数人甚至都不认为拉斯韦加斯是一个产品，更别提品牌了。但它确实榜上有名，且名列美国最热门品牌清单的第二位，排名只在谷歌之后。

许多老一辈的人仍将拉斯韦加斯视为“罪恶之城”：一座以烟雾弥漫的赌场、女子色情戏剧、各式自助餐、猫王模仿和拉斯韦加斯大道上的无等待婚礼[①]为特色的赌城。但这些都是过去的拉斯韦加斯了。新的拉斯韦加斯将自己重新建设为一个奢华的旅游目的地。赌场和赌博收入占该市总收入的比例不到一半。相反，新的拉斯韦加斯充满了高级度假酒店或娱乐场所、奢侈品琳琅满目的高消费购物中心、首轮娱乐项目和以世界著名厨师的名字命名的饭店。

对每年来拉斯韦加斯旅游的近 4 000 万游客而言，这个城市远不止是一个生活和娱乐设施的组合。在游客看来，拉斯韦加斯是一条情感纽带、一个总体的品牌体验。“拉斯韦加斯体验”是什么？为了回答这个问题，该市实施了广泛的消费者调研。拉斯韦加斯会展和旅游局的首席执行官罗西·拉伦科特（Rossi Ralenkotter）说：“我们访问了新老顾客，以确定拉斯韦加斯这个品牌的精髓。”

调研显示，人们来到拉斯韦加斯，他们有些放纵，不再那么压抑自己。他们大多数的时间是在外面玩，吃得更多，赌得更多，还在购物和晚宴上花更多的时间。拉伦科特说：“我们发现‘拉斯韦加斯体验’的本质是成年人的自由，人们可以彻夜不睡地玩，可以做一些在家乡城市通常不会做的事情。”

基于这些消费者洞察，拉斯韦加斯会展和旅游局提出了一个现在耳熟能详的广告语：“只有拉斯韦加斯：在这里发生，在这里结束。”这句话抓住了拉斯韦加斯体验的精髓：完全可以在拉斯韦加斯稍微放纵一下。如今这句广告语已成为史上最成功的旅游广告语之一。这句简单的广告语帮助将拉斯韦加斯的品牌形象从下流肮脏的“罪恶之城”，转变为迷人奢华的“只有拉斯韦加斯”。

2003 年，拉斯韦加斯会展和旅游局发起了一场耗资 7 500 万美元的“在这里发生，在这里结束”创新性广告活动。早期的广告以市场调研收集到的 2 500 个游客真实故事为基础。这个备受赞誉的广告与该品牌的定位完全吻合，展现了人们来到拉斯韦加斯后的顽皮本性。

在一则广告中，一位女士在拉斯韦加斯婚礼教堂里和一位看上去比她更年轻的男士结婚。接着，不顾这位男士的热心恳求，她和他吻别并迅速离去，坚持要回到她的商务会议中去。在另一则广告中，一位温文尔雅的男士在该市的一天晚上，以不同的身份和多位女士约会。他说：“我是一名手摸（或者救生员、以大型动物为目标的猎人或脑科医生）。”还有一则广告，一位年轻女性和朋友一起在拉斯韦加斯酒店的游泳池旁休息，但对其手机念念不忘。他的朋友问：“好了，你的手机怎么了？你整晚都心神不定。”对于朋友的抱怨，这位女性回答说：“嗯，它可不仅仅是一部电话。它可以用小型摄像头拍照，还可以拍摄小型视频片段。”然后，

---

① 在拉斯韦加斯，不需要出示证明文件，只要支付 55 美元的手续登记费，婚姻登记处就完全相信人们编造的任何谎言，就可以在 15 分钟内拿到结婚证书，然后在附近的教堂找个牧师举行婚礼。（资料来源：http://baike.baidu.com/view/7637.htm）——译者注

在她跳下游泳池的时候，这部电话也随着她慢慢沉入水中。总之，所有广告在最后都提醒我们“在这里发生，在这里结束”。

拉斯韦加斯会展和旅游局仍大量投资于醒目而诱人的广告。最近的广告展现了人们在拉斯韦加斯游玩后回到其日常生活的情景：当他们被朋友问及在拉斯韦加斯做了些什么的时候，他们急忙掩饰自己所做的事情。在前不久的一则广告中，一名男子在超市碰巧遇见一位女性朋友，她问他最近去哪了。他说，“你知道的啊，我最近去……我去拉斯韦加斯了。”她回答道：“哦，那你在那儿玩了些什么呢?”他犹豫了一下，然后试图回避那些令人尴尬的真相，他蹩脚地答道：“我去饭店吃东西了，去了布拉德利·奥格登（Bradley Ogden）餐厅，Delmonico餐厅。我是一个业余美食家。”这位女士怀疑地皱了皱眉头，检查了一下他的购物车，里面装满了纸托蛋糕、奶酪泡芙、冰棍和苏打水。他机灵地离开结账排队，说道：“啊，我少拿了一瓶鱼子酱!”这则广告的最后打出一行字：“我们这里世界级的饭店可以为你证明。”该系列中的其他广告有：“我们精彩的百老汇歌舞剧可以为你证明”；或者，“我们美好的购物可以为你证明。”这些新广告延伸至“只有在拉斯韦加斯才能做的俏皮事”这一主题，试图巧妙地为拉斯韦加斯活动注上购物、看表演和在世界最好的饭店用餐等活动。

拉斯韦加斯会展和旅游局的广告活动开始后，“在这里发生，在这里结束”已成为美国俚语的一部分，强烈地将拉斯韦加斯定位在了潜在游客的脑海中，并将其与迅速发展的竞争性旅游目的地区分开来。首席执行官拉伦科特说：“这全因为品牌，这一口号抓住的是这个城市的体验，而不是其娱乐设施，它表达的是拉斯韦加斯代表着自由。”

由于明智的营销和品牌创建活动，拉斯韦加斯现在已然进入世界最热门品牌之列。拉斯韦加斯的旅游业正蓬勃发展，预计到2011年，将有约4 500万名游客在拉斯韦加斯提供的娱乐活动中放纵自己，“在这里发生，在这里结束”的承诺将确保其神秘性。[1]

正如拉斯韦加斯案例所描述的，营销者在试图建立顾客关系时须创造和管理与顾客相联系的产品和品牌。本章首先问一个看似简单的问题：产品是什么？在回答完这个问题后，将按消费者市场和产业市场对产品分类。然后讨论关于产品、产品线和产品组合的重要营销决策。接下来讨论关于营销者如何建立和管理品牌的至关重要的问题。最后，将分析服务这一特殊形式产品的特征和营销方面的要求。

产品是什么

本书将**产品**（product）定义为市场上提供的可引起人们注意、获取、使用或消费，以满足某种需求或需要的任何事物。产品不仅包括有形物体，如汽车、电脑或手机，广义上的产品还包括服务、事件、人物、地点、组织、理念或它们的组合。本书采用的是广义的产品，它包括上述个体的部分或全部。因此，苹果iPod音乐播放器、丰田凯美瑞汽车和星巴克的摩卡（Mocha）咖啡都是产品，而去拉斯韦加斯的旅行、富达（Fidelity）公司的在线投资服务和来自你家庭医生的建议也同样是产品。

由于服务在世界经济中的重要性，本章将对服务进行特别阐述。**服务**（service）

是这样一种产品形式，它由供以销售的活动、利益或满意组成，其本质上是无形的，且不会产生任何所有权。例如，银行、酒店、飞机场、零售、无线通信和家庭维修服务。在本章的最后，将对服务展开更仔细的分析。

产品、服务和体验

产品是全部市场供给物的关键组成部分。营销组合规划始于创造向目标顾客提供价值的供给物。这种供给物构成了企业建立盈利性的顾客关系的基础。

企业的市场供给物通常会同时包括有形产品和服务。一个极端是该供给物全部由有形产品构成，如肥皂、牙膏或食盐，产品没有附加任何服务；另一个极端是纯服务，这种供给物主要由某种服务构成，包括医生的检查或金融服务。在这两种极端之间，可能的情况是各种产品和服务的混合。

今天，随着产品和服务的日益同质化，许多企业正向一个新的水平发展，以为其顾客创造价值。为了在其供给物间形成差异，而不再简单地生产产品和传递服务，企业正在创造和管理有关其品牌或公司的顾客体验。

对一些企业来说，体验向来就是其营销的重要组成部分：迪士尼公司早就通过其电影和主题公园创造梦想和回忆；耐克公司早就宣布："这双鞋并不重要，重要的是你穿着它去过的地方。"不过，今天各种类型的企业都在重新塑造其传统产品和服务，以创造体验。例如，美国女孩公司所做的不再只是生产和销售高端玩偶，它还进一步创造玩偶与喜欢玩偶的女孩间的独特体验。[2]

> 为了让喜爱美国女孩玩偶的女孩脸上洋溢更多的笑容，该公司在芝加哥、纽约、亚特兰大和洛杉矶开设了美国女孩广场。上年，约300万人来到美国女孩广场，多数人在这里滞留了3～6小时，平均游览时间长达4小时，这很令人吃惊。对女孩、母亲和祖母（更别说那些偶尔被强迫跟来的父亲）来说，广场里有一系列精彩而迷人的体验。那里还有以玩具收藏为主题的现场戏剧、成人用餐体验的咖啡厅、为玩偶制作发型的美容厅，以及能将玩偶修补如新的玩偶医院。购物会贯穿所有这些活动的始终，而购物也会成为游客值得回忆的体验。此外，这些游客在现场从商品目录上买得更多（而平时他们主要在网上购买），并将其在美国女孩广场的体验告诉朋友。该公司称：这不仅仅是一个销售玩偶的商店，"这里是放飞想象的地方：从精品店到特殊事件，从咖啡厅到剧院，以及更多其他地方"。

那些推销体验的企业发现，顾客实际购买的绝不单是产品和服务，他们购买的是那些专为他们定制的特别的供给物。

产品和服务的层级

产品规划者需要在三个层级上考虑产品和服务（见图7—1），每个层级都增加了更多的顾客价值。最基本的一层是核心顾客价值，它回答的问题是"顾客所真正购买的是什么?"在设计产品时，营销者须首先定义消费者寻求的解决问题的核心利益或服务。如购买口红的女性买的远不止是唇彩。露华浓公司的查尔斯·雷夫森（Charles Revson）很早就发现了这个现象："我们在厂房里生产的是化妆品，我们在商店出售的是希望。"同样，购买黑莓智能手机的人买的远不止是一部无线移动

电话、电子邮件设备或个人备忘记事本，他们购买的是自由和对人与资源的随时联络。

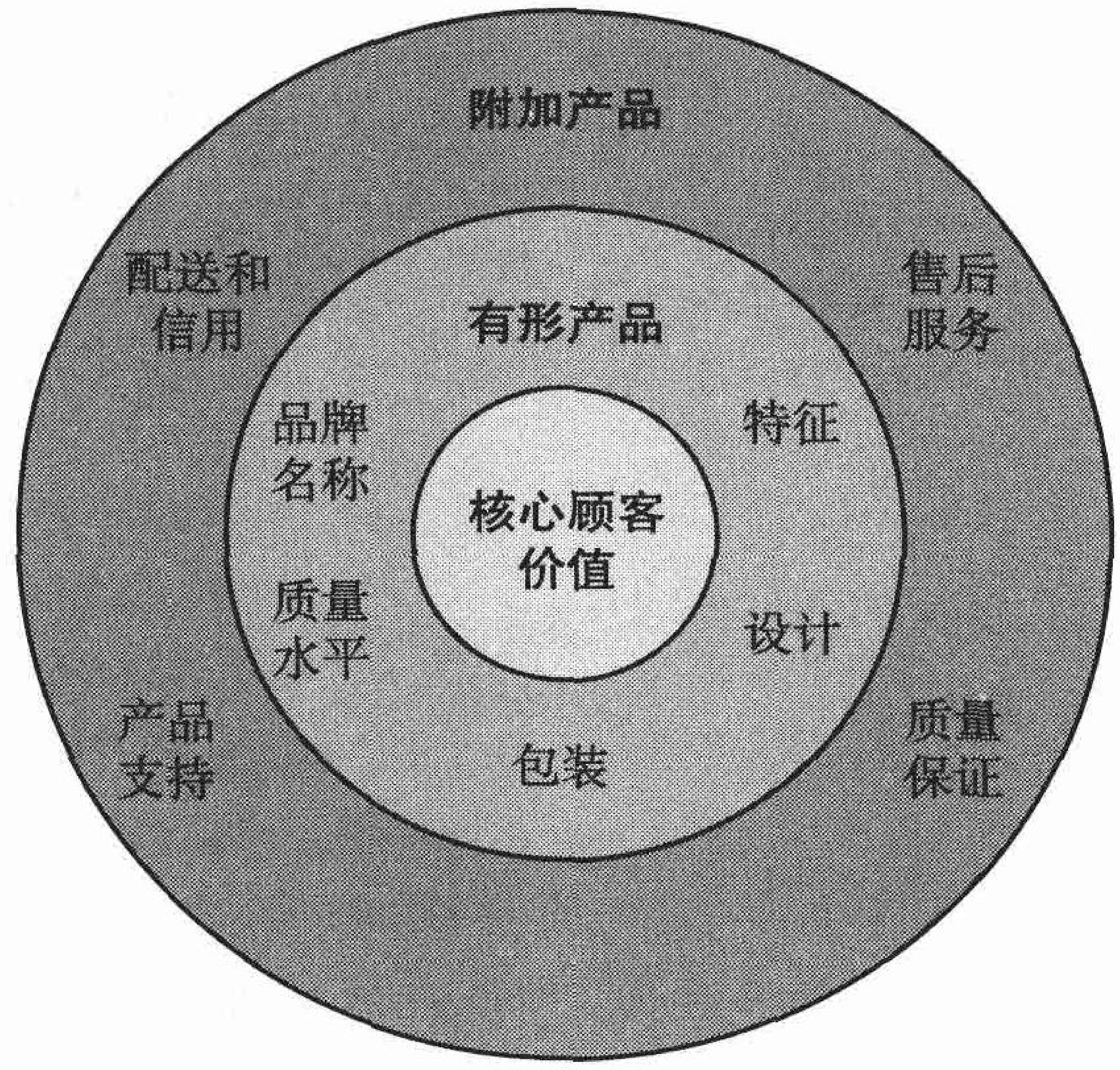


图 7—1　产品的三个层级

产品规划者在第二层须将核心利益转化为有形产品。他们须开发产品和服务特征、设计、质量水平、品牌名称和包装。例如，黑莓就是一个有形产品，其名称、部件、款式、特征、包装和其他属性通过精心组合以传递保持联络的核心顾客价值。

最后，产品规划者须围绕核心利益和有形产品开发附加产品，以提供附加的消费者服务和利益。黑莓提供的不仅仅是一部通信设备。它向消费者提供的是便携式联络问题的完整解决方案。因此，当顾客购买黑莓产品时，企业及其中间商还要向顾客提供产品部件和工艺的质量保证、关于如何使用该设备的操作指南、需要时的快速维修服务，以及当有问题和疑问时有免费电话号码和网站可用。

消费者视产品为能满足其需求的多种利益组合。当开发产品时，营销者须首先确认消费者在该产品上所寻求的核心顾客价值，然后是设计有形产品，寻找增加有形产品的途径，以创造此种顾客价值和最令消费者满意的体验。

产品和服务的分类

根据使用产品和服务的消费者类型，可以将其分为两大类：消费品和产业用品。从广义上说，产品还包括其他可出售的事物，如体验、组织、人物、地点和理念。

消费品

消费品（consumer product）指由最终消费者出于个人消费的目的而购买的产品和服务。营销者通常会基于消费者购买该类产品和服务的方式对其进一步分类，即消费品包括便利品、选购品、特殊品和非渴求品。这几类产品在消费者购买方式上存在差异，因此营销方式也有所不同（见表 7—1）。

表 7—1　　消费品的营销考虑因素

营销考虑因素	消费品类型			
	便利品	选购品	特殊品	非渴求品
顾客购买行为	经常购买，几乎没有计划、比较和购物努力，顾客卷入度很低	较少购买，计划和购物努力很多，并会就价格、质量和款式对各品牌进行比较	具有很强的品牌偏好和忠诚，愿做出特别购买努力，很少对品牌进行比较，价格敏感度低	对产品的知晓和了解很少（即便是知道，也没有什么兴趣，或只有负面印象）
价格	价格便宜	价格较高	高价格	价格多样
分销渠道	广泛分销，地段很方便	在少数商店进行选择性分销	在各个市场区域进行单店或几个商店独家分销	渠道多样
促销	生产者发起的大众促销	生产者和销售者发起的广告和人员推销	生产者和销售者发起的定位更为准确的促销	生产者和销售者发起的强烈广告攻势和人员推销
例子	牙膏、杂志和洗涤剂	重要的家用电器、电视、家具和服装	奢侈品，如劳力士手表和精美水晶	人寿保险、红十字会献血

便利品（convenience product）指消费者经常购买、能够立即买到、几乎不用做比较和购买努力就能得到的产品和服务，如洗衣粉、糖果、杂志和快餐。便利品通常价格便宜，营销者常将其摆放在很多地方，以让顾客在需要时随时就能得到。

选购品（shopping product）指顾客不经常购买，在购买时会在适用性、质量、价格和款式等方面认真比较的产品和服务。在购买选购品时，消费者通常会花费大量时间和努力进行信息收集和比较，如家具、服装、二手车、大型家电、酒店和航空公司。通常，选购品的营销者只通过较少的经销店分销，但会提供更多的支持，以帮助顾客进行比较。

特殊品（specialty product）指具有独特特性或品牌识别的，购买者愿作出特别购买努力的产品和服务。例如，特定品牌的汽车、昂贵的摄影器材、名牌服装和医学或法律专家的服务。如兰博基尼（Lamborghini）汽车就是一个特殊品，因为购买者通常愿意去很远的地方就为了买一辆兰博基尼。购买者通常不会对特殊品进行比较，他们只关心到拥有所需产品的经销商那里需要多长时间。

非渴求品（unsought product）指消费者不知道，或即使知道通常也不考虑购买的产品。多数重要的新发明都是非渴求品，消费者通过广告开始注意到它们。典型的非渴求产品和服务的例子是人寿保险、预先计划的殡葬服务，及向红十字会献血。由于非渴求品的这些特性，营销它们需要大量的广告、人员推销和其他努力。

产业用品

产业用品（industrial product）指为进一步加工或经营一项业务而采购的产品。因此，消费品与产业用品间区别的基础是购买产品的目的。如果消费者出于家庭用途而购买一台割草机，这部割草机就是消费品。如果这位消费者的购买目的是用于绿化业务，那么它就是产业用品。

产业用品可以分为三种类型，即原料和零件、资本项目和供应品与服务。原料和

零件又进一步分为原材料、加工过的材料和零件。原材料包括农产品（小麦、棉花、家畜、水果和蔬菜）和自然产品（鱼类、木材、原油和铁矿）。加工过的材料和零件包括成分材料（铁、纱、水泥和电线）和部件（小型发动机、轮胎和铸件）。多数加工材料和零件直接被卖给产业用户，价格和服务是主要的营销变量，而品牌和广告往往不太重要。

资本项目指协助采购者生产或经营的产业用品，包括生产装备和辅助设备。生产装备包括大件购买，如建筑物（厂房和办公室）和固定设备（发电机、机床、大型计算机系统和电梯）。辅助设备包括轻型设备和工具（手工工具、叉车），以及办公设备（电脑、传真机、桌子）。它们比生产装备的使用寿命要短，且在生产过程中只起到简单的辅助作用。

最后一类产业用品是供应品和服务。供应品包括经营用耗材（润滑剂、煤炭、纸和铅笔）及维修和维护用品（油漆、钉子和扫帚）。供应品是产业市场中的便利品，因为在采购它们时的努力和比较很少。企业服务包括维护和维修服务（清洗服务和电脑维修），以及管理咨询服务（法律、管理咨询和广告）。提供这些服务通常需要签订协议。

组织、人物、地点和理念

除了有形的产品和服务，营销者眼中的产品概念还延伸到了其他的市场供给物：组织、人物、地点和理念。

组织经常会开展活动以“推销”组织本身。组织营销包括用以创造、维持或改变目标消费者对组织的态度和行为的所有活动。营利性组织和非营利组织都会实践组织营销。商业企业赞助公关活动或企业形象广告活动以营销企业自身和改善其形象。例如，化学巨人巴斯夫公司在向一般公众营销自己时，称该公司“默默的贡献”带来了“耀眼的成功”。其广告描绘了巴斯夫与其产业顾客一起是如何在幕后工作，以给世界带来从水处理和工业生产到户外服装、防晒护理、运动与休闲装备的各项耀眼的成功的。与此类似，如教堂、大学、慈善团体、博物馆和表演艺术团等非营利组织也在营销其组织，以筹集资金和吸引会员或顾客。

人物也可以被视为产品。人物营销包括用以创造、维持或改变对特定人物的态度或行为的所有活动。从总统、企业家和体育人物到医生、律师和建筑师等专家，人们利用人物营销树立个人声誉。企业、慈善团体和其他组织雇用著名人物，帮助销售其产品或做善事。例如，耐克、别克、埃森哲、艺电（EA Sports）、美国运通、吉列和苹果等许多大名鼎鼎的企业，每年总计花费 8 700 万美元，将自己与高尔夫超级明星老虎伍兹建立关联。[3]

营销的巧妙应用可将人名变为强劲的品牌。例如，迈克尔·乔丹、奥普拉·温弗莉、玛莎·斯图尔特和企业家唐纳德·特朗普（Donald Trump）① 等精心管理的著名姓名，已为从运动服装、家庭用品、杂志到图书俱乐部和赌场的所有产品代言。特朗普称自己为“世界上最红火的品牌”，他巧妙地将其人生制成一项永不停息的媒体事件。他的一位朋友说：“他是一位高深的营销者，而他营销的正是他自己的名字。”[4]

① 奥普拉·温弗莉被称为“脱口秀女王”，她主持的电视谈话节目《奥普拉脱口秀》，平均每周吸引 3 300 万名观众，并连续 16 年排在同类节目的首位。玛莎·斯图尔特被称为“家政女王”，是美国第二女富豪，她所创办的玛莎·斯图尔特家庭用品公司的产品，从杂志、图书、电视节目到床上用品、园艺用具无所不包。唐纳德·特朗普是美国最具知名度的房地产商之一，而今，他投资创建的著名脱口秀节目《学徒》，使之又成为显耀的商贾巨富。——译者注

这些著名的、营销出色的姓名具有巨大的品牌威力。请看雷切尔·雷的案例：

与奥普拉或玛莎·斯图尔特不同，雷切尔·雷已成为一种女性营销现象：在不到10年的时间里，她从不知名的普通人迅速变为一位流行文化偶像。最开始是其30分钟的膳食烹饪节目，然后是饮食频道（Food Network TV）的节目，雷通过其神秘的厨艺和满腔的热情深入美国人的内心。由于她活泼的个性，如大量的纽约州北部地区的鼻音和时不时的几句口头禅，像“味道好极了”（yum-o）和“真好吃”（sammies），雷切尔·雷的影响已远远超出了快速美食的范畴。以她的名字为主打的产品至少有：大量的热卖烹饪图书、生活方式杂志月刊、两档影视频道节目、多人日间脱口秀，以及将其名字贴在从刀具到其自有的“E. V. O. O.”（即特级精纯橄榄油）产品上的各种授权交易，甚至还有雷牌的音乐CD和手机铃声。基本上，雷的品牌力量源自她所代表的所有事物。其品牌“始于食品，然后迅速地发展为食品带给我们的情感、社交和文化利益”。雷的形象（也就是她的品牌）成为一个“关于食品为何重要的庆典”。[5]

地点营销包括用以创造、维持或改变对特定地点的态度或行为的所有活动。城市、州、区域，甚至整个国家都在竞争以吸引更多的游客、居民、会议、企业办公室和工厂。得克萨斯州的广告语是“这里就像一个全然不同的国度”，加利福尼亚州恳请你“来这里寻找你自己”。中国国家旅游办公室（Chinese National Tourist Office, CNTO）邀请全世界的游客“现在就去探索中国”。中国国家旅游办公室有15个海外游客办公室，其中有2个在美国。随着越来越多的游客发现，在上海和北京（2008年夏季奥运会主办城市）等现代都市迅速发展的同时，还有中国古文明的宝贵财富，中国的旅游业正蓬勃发展。在其网站上，中国国家旅游办公室提供了关于中国及其景点、旅游建议、旅游机构名单的信息，以及使人们更愿意来中国旅游的许多信息。[6]

理念也可以营销。在某种意义上，所有的营销都是在营销一种理念，无论它是刷牙的普通理念，还是佳洁士牙膏“每天都绽放微笑”的具体理念。然而，本章集中讨论的是社会理念的营销。该领域被称作**社会营销**（social marketing）。美国社会营销研究所（Social Marketing Institute）将其定义为：为提高个人和社会的福利，而将商业性营销理念和工具用于旨在影响个人行为的方案中。[7]

社会营销方案包括减少吸烟、酗酒、药物滥用和肥胖症的公共健康运动。其他的社会营销努力有宣扬保护荒野、清洁空气和环境的环保运动。社会营销还涉及其他一些问题，如计划生育、人权和种族平等。美国广告理事会（Ad Council of America）已开展了大量的社会广告活动，涉及从疾病预防、教育和人身安全到环境保护的各种问题。

当然，社会营销可利用的手段远不止是广告，社会营销研究所鼓励采用更广泛的营销工具。该研究所的执行董事说：“社会营销应超出营销组合中的促销部分，要将其他的各个要素也囊括进来，以实现其社会变革目标。”[8]

产品与服务决策

营销者制定三个层级的产品与服务决策：单个产品与服务的决策、产品线决策和产品组合决策。本节将依次展开讨论。

单个产品与服务的决策

图 7—2 展示了单个产品与服务开发和营销中的重要决策。本节将主要对产品属性、品牌化、包装、标签和产品支持服务的决策展开讨论。



图 7—2 单个产品决策

产品与服务的属性

产品或服务的开发包括对其提供的利益进行定义。这些利益将由质量、特征和款式与设计等产品属性传递和交付。

产品质量。产品质量（product quality）是营销者掌握的重要定位工具。质量对产品或服务的性能有直接的影响，因此，它与顾客价值和满意紧密相关。最简单的说法，质量可以定义为“没有缺陷”。但多数以顾客为中心的企业做的远不止达到这个最简单的定义，它们将质量定义为创造顾客价值和满意。美国质量协会将质量定义为产品或服务的特征，这种特征具有满足顾客显性和隐性需求的能力。与之类似，西门子公司这样定义质量：“质量就是顾客再次惠顾，而产品永不返回维修。”[9]

全面质量管理指企业所有人员都参与持续改进产品、服务和业务流程质量的一套方法。对那些顶尖的企业来说，顾客驱动型质量早已成为一种开展业务的方式。今天，企业正在实施“质量回报”，即视质量为投资，并在成果中能够计入为改善质量而付出的努力。

产品质量有两个维度：水平和一致性。在产品开发中，营销者须首先选择一个支撑产品定位的质量水平。在此，产品质量是指性能质量：产品发挥其功能的能力。例如，劳斯莱斯汽车的性能质量要高于雪佛兰汽车：其驾驶更平稳、更舒适，且经久耐用。很少有企业会努力提供尽可能高的性能质量水平，因为顾客基本不需要或者买不起劳斯莱斯汽车、维京厨具和劳力士表所提供的高质量水平。相反，企业通常会选择一个与目标市场需求和竞争性产品质量水平相匹配的质量水平。

除了质量水平，高质量还意味着高的质量一致性。在此，产品质量是指一致性质量：没有缺陷且持续一致地交付目标性能的水平。任何企业都要努力实现高的一致性质量。从这个意义上说，雪佛兰汽车的质量和劳斯莱斯是一样的。尽管雪佛兰汽车的性能不如劳斯莱斯汽车，但它能持续一致地交付顾客购买和期望的质量。

产品特征。产品可以具备多种不同的特征。只有最基本属性的型号是起点，它没有任何其他的额外特征。企业可通过增加更多的特征以提升该型号的水平。特征是将企业产品与竞争者产品区别开来的竞争工具。成为第一个引入某种有价值的新特征的生产者是最有效的竞争方式。

企业应如何辨别新特征，并决定为其产品增添哪种新特征呢？企业可针对用过该产品的顾客开展周期性的调查，并询问以下问题：你认为该产品怎么样？你最喜欢该产品的哪些具体特征？我们可以增加哪些特征以改善该产品？这些答案为企业提供了大量的产品特征创意。企业可随后再评价各个特征对顾客的价值，以及对企业的成本。只要特征的顾客价值大于其成本，就应该增加。

产品款式和设计。另一种增加顾客价值的方法是独特的产品款式和设计。设计的概念要比款式更广。款式所描述的仅仅是产品的外观。款式可以是引人注目的，也可以是无聊的。绝好的款式会吸引人们的注意，并产生令人愉快的美感，但并不一定会使该产品的性能更好。与款式不同，设计不仅仅是产品外观，它涉及产品的本质部分。好的设计不仅使产品非常美观，同时会增加产品的有用性。

设计始于对顾客需求的深刻理解。它不仅是简单地创造产品或服务的属性，还包括构造顾客的产品使用体验。请看伯朗滋（OXO）公司出众的设计哲学和过程[10]：

> 伯朗滋公司的厨房和园林器具的设计独具一格，外观非常精美。但对伯朗滋而言，好的设计远不止是外观好看，它意味着伯朗滋的工具为任何人工作（真正的工作）。对伯朗滋来说，设计意味着只用一只手就能使用沙拉旋转器——该旋转器配有压力吸收装置和防滑手柄，这使其效率更高；或者喷壶的壶嘴可以旋转至壶体的背面，这样就使其易于灌装和存放。自1990年伯朗滋生产出了效果极其明显的Good Grips蔬菜削皮器后，它就因其使日常生活更轻松的灵巧设计而闻名。
>
> 伯朗滋公司的许多设计灵感都直接来源于使用者。伯朗滋的一位主管说："我们……与消费者和厨师谈了很多……我们做了很多调查，采访了全国各地的人。"伯朗滋用尽一切办法检测产品创意：在伯朗滋厨房、员工的家里、烹饪学校，或者将在曼哈顿切尔西市场（Chelsea Market）附近的店址旁随意购物的人组织起来。例如，在对人们困难地使用传统的百丽（Pyrex）量杯的行为观察后，伯朗滋发现了一个关键缺陷：如果你不将其拿至你的视线高度，你就无法知道它有多满。于是伯朗滋在量杯的内侧标记上刻度，这样使用者从上方也能读清楚，而且这些标记大到不戴眼镜也能看清。
>
> 有趣的是，尽管伯朗滋提供了超过500件设计精良的产品，但它们实际上并不是由该公司设计的。相反，伯朗滋人专注于宝贵的终端用户体验，然后与设计公司合作，以将其想象中的馅饼切割器概念转化成非常好用的工具。

因此，产品设计师不需要对产品属性和技术规格考虑太多，他们应该多想想顾客将如何使用，以及如何得益于该产品。

品牌化

专业营销者的技能中最具特色的或许是建立和管理品牌。**品牌**（brand）是名称、术语、标记、符号、设计，或这些要素的组合，它们能确认某产品或服务的生产者或销售者。消费者将品牌视为产品的重要组成部分，且品牌能增加产品的价值。例如，多数消费者感觉如风（White Linen）香水是一款高质量、昂贵的产品。但同样的香水装在没有商标的瓶子里，会被认为质量不好，即使香味完全一样也是如此。

品牌的威力如此巨大，以至于今天几乎没有什么东西还没有被品牌化。盐的包装上贴有品牌标志，常见的螺帽和螺丝的包装上也贴有分销商的标签，而汽车零件（火花塞、轮胎和过滤器）也贴有将其与其他汽车厂商区别开来的品牌名称。甚至水果、蔬菜、乳制品和禽肉也拥有品牌，如新奇士橘子、都乐经典冰山沙拉、Horizon有机牛奶和柏杜（Perdue）鸡。

品牌化对顾客的帮助是多方面的。品牌名称有助于消费者识别对他们有益的产品。品牌还说明了产品的质量和一致性：总是购买同一品牌的顾客知道他们每次购买都将得到相同的特征、利益和质量。品牌化对销售者的好处也很多。品牌名称构成了

建立产品特殊质量这一整个事业的基础。销售者的品牌名称和商标为独特的产品特征提供了法律保护，否则竞争者将模仿。而且，品牌化还帮助销售者细分市场。例如，丰田汽车公司主要提供雷克萨斯、丰田和 Scion 品牌，每个品牌都拥有许多子品牌，如凯美瑞、普锐斯、Matrix、雅力士、Tundra、陆地巡洋舰等，而不是向所有消费者只提供一款普通产品。

建立和管理品牌或许是营销者最重要的任务。本章将在后面的章节中对品牌战略展开更详尽的讨论。

包装

包装（packaging）指产品容器或包装物的设计和生产。过去，包装的主要作用是盛放和保护产品。而最近，许多因素使包装成为一种重要的营销工具。日益激烈的竞争和零售商货架上琳琅满目的商品要求包装现在必须执行许多推销任务：从吸引注意、描述产品到达成交易。

企业发现，好的包装可以迅速创造消费者对品牌的认知。例如，超市平均持有 15 000 种产品，沃尔玛购物中心平均持货 142 000 种；普通的顾客每分钟扫过 300 种产品，且 70%以上的购买决策是在店内作出的。在如此高度竞争性的环境下，包装或许是销售者影响顾客的最后且最好的机会。因此，包装对许多企业而言，其本身已成为一种重要的促销媒介。[11]

设计不佳的包装会增加消费者的麻烦，并造成企业销售额的损失。《消费者报告》甚至对那些最难开启的包装设立了奖项，很贴切地命名为“牡蛎奖”（就像试图打开紧闭着的牡蛎一样难）。最近 Bratz Sisters 玩偶的包装就荣获了该项殊荣，它被数层包装物包裹着，从橡胶系带到模塑的塑料套子。在一次测试中，一个 7 岁大的女孩花了 8 分钟才把玩偶的包装打开。报告人员说，在辛苦地打开包装后，这个孩子“非常不安，呼吸也很急促”，而且玩偶“看起来好像刚刚从城里疯狂地玩了一晚上回来一样”。[12]

相反，创新性包装会给公司带来超越竞争者的优势，并提升销售额。有时候甚至包装上看似很小的改进都会产生巨大的差异。例如，亨氏公司通过投资番茄酱的旧瓶子而彻底改变了 170 年历史的调料行业，使顾客即使在番茄酱仅剩最后一点儿的时候也能迅速将其挤出。在新瓶子首次亮相后的第一年，亨氏销售额的增长速度是行业水平的 3 倍。它开启了包装潮流，并迅速延伸至其他品类。一位包装专家说：“企业在使产品变得更让人顺心方面投入大量资金。”[13]

近年来，产品安全也成为主要的包装问题。企业已学会了通过难以开启的包装来解决“儿童安全”问题。而在 20 世纪 80 年代爆发的产品拆封恐惧①后，多数药品生产商和食品企业如今都对其产品采用了防拆封包装。在制定包装决策时，企业还须注意日益增长的环保考虑。幸运的是，许多企业已通过减少包装和使用环保的包装材料而变得“绿色”。

标签

标签是包装的一部分，可以是贴在产品上的简单标签，也可以是复杂的图形。它们具有多种作用。标签最起码可以帮助辨别产品或品牌，如贴在橘子上的新奇士品牌

---

① 1982—1986 年，强生公司的畅销产品泰诺被人恶意添加剧毒物质氰化物后再退回药店，而致使出现有人因服用泰诺而中毒死亡的事件。因此，强生公司改进了泰诺产品的包装。——译者注

名称。标签还能对产品进行相关的描述：生产商、产地、生产时间、主要成分、使用方式和安全用法。最后，标签还有助于提升品牌、支持定位和接触顾客。对许多企业来说，标签在更广的意义上已成为营销活动的重要元素。

例如，百事公司最近重新制作了其软饮料易拉罐上的图形，以进一步丰富该品牌的含义，向年轻受众表达更多的关注。[14]

> 在追求新潮和更具关联性的探索中，百事公司创造了不低于35种易拉罐的国内和国际新设计。8款美国新设计（以“表情符号”和“绝妙”等异域名称为特征）的第一次浪潮，与百事公司更大规模的“更多开心”广告活动同时开始。更多的新款易拉罐随后在2007年全年每3周逐次推出。每款百事易拉罐的设计不仅是吸引眼球的艺术品，还附带一个特别的网址，顾客可访问这个专为该设计而制作的小网站。第一个小网站很贴切地命名为“这只是开始”，这让全世界的用户在此聚集，并实时地共同设计百事公司在时代广场的下一块广告牌。如音乐导向的“驱动跳舞的人群”（Move the Crowd）① 等其他的体验也随着该款易拉罐的发布而出现，而所有这些都归类在“百事画廊”网站中。百事公司的一位营销执行官说：“我们在易拉罐设计和网站方面所做的一切都是在创造顾客体验，让用户自己去发现，每当消费者购买百事产品时，他们就在获取一段新的体验。”

伴随着这些优点，标签也引发了一些问题。对包装和标签合法性的考虑由来已久。1914年的《联邦贸易委员会法》认定虚假、误导或欺骗性的标签或包装构成了不公平竞争。标签可能误导顾客，对重要成分不加说明，或者没有提供必要的安全警告。所以，几部联邦和州法律都对标签进行管制。其中最著名的要数1966年的《公平包装和标签法》，该法设定了强制性的标签要求，鼓励自发设立行业包装标准，并允许联邦机构对特定行业制定包装条例。

最近，标签又加入了单位定价（说明每标准度量的价格）、有效期标注（说明产品的保质期）和营养标签（说明该产品的营养价值）等方面的规定。1990年的《营养标签和教育法》要求销售者提供关于食用产品的详细营养信息，并且，食品与药品管理局近期还实施了大规模管制行动，以对低脂、清淡和高纤维等健康相关术语进行管理。销售者须确保其标签包含所需的全部信息。

产品支持服务

顾客服务是产品战略的另一要素。企业的供给物通常会包括某些支持服务，并作为供给物总体的次要或主要组成部分。本章的较后部分将讨论作为产品本身的服务，而在此将讨论附加在实际产品上的服务。

首先要定期调查顾客，以评价当前服务的价值并获取有关新服务的创意。例如，凯迪拉克公司定期与汽车所有者举办焦点小组访谈，仔细观察其对代理商的抱怨。通过这种细致的监控，凯迪拉克了解到顾客对第一次维修产品时的操作失误感到非常不安。通用汽车公司的调研表明，相对于那些拥有差的服务经历的顾客而言，经历良好服务的顾客再次购买同一品牌的可能性要高5倍。

一旦企业已经评价了其提供给顾客的各种支持服务的质量，它就可以采取行动解决问题，并增加可取悦顾客同时为企业带来利润的新服务。例如，凯迪拉克公司通过

---

① 这类似于一个在线的音乐小游戏，访问该网站的用户可以享受自己扮演音乐的士高主持人（DJ）的体验，读者可以自行访问 http：//www.pepsidjdivision.com/movethecrowd/。——译者注

跟踪维修数据查明某些代理商，甚至技术人员个人是否经常犯同种维修错误；然后，为保证顾客获得良好的首次维修，它会嘉奖那些顾客服务评价较高的代理商。为提升顾客在购买后的满意度，凯迪拉克公司还提供了针对机械问题的、作为标准特征的早期报警系统，该系统被加载在车载 OnStar 系统①中。[15]

如今，许多企业正在将电话、电子邮件、传真、互联网以及语音和数据互动科技精细地组合起来，以提供过去不可能实现的支持服务。请看以下案例：

> 当你在网上冲浪时，有些网络商人正在观察着你，然后在你的显示屏上弹出一个聊天窗口，并问你是否对你所查看过的产品有疑问（就像在商店中一样）。例如，惠普公司会向那些正在 HP. com 网站的页面上购买数码摄像产品的顾客发送弹出式聊天对话框。如果购物者停留在某种产品上的时间长达好几分钟，便会弹出一张图片，上面有一位迷人的女性，说道："您好，需要什么信息吗？惠普实时聊天代表正站在旁边准备协助您。"点击"是"并键入问题后，实时销售代理人立刻作出回应。在惠普公司推出弹出式聊天后，其在线提问增加了 65%。更广义地说，惠普公司提供了全面的销售与售后服务。惠普承诺"惠普全面护理专家会在您的电脑使用寿命中的各个阶段提供服务：从电脑的挑选到参数设置，再到电脑的保护和升级，直到电脑回收的全部过程"。[16]

产品线决策

除了关于单项产品和服务的决策，产品战略还要求建立产品线。**产品线**（product line）是指因功能相似、卖给同一顾客群体、通过同种经销店出售，或价格相近而紧密相关的一组产品。例如，耐克公司经营数条运动鞋和运动服装的产品线；嘉信理财公司提供多条金融服务产品线。

主要的产品线决策包括产品线长度：产品线的项目数量。如果产品经理可通过增加产品项带来利润的增加，则现有产品线就太短了；如果经理可通过减少产品项增加利润，则现有产品线就太长了。经理们需定期分析其产品线，以评价各个产品项的销售额和利润，并弄清楚各产品项对产品线的总体绩效有何贡献。

产品线长度受企业目标与资源的影响。例如，企业的目标是增加销售，因此宝马汽车公司想将其顾客从购买 3 系列的型号提升至 5 和 7 系列的型号；另一种目标或许是交叉销售，惠普公司同时销售打印机和墨盒；还有一类目标是防止经济波动，如盖普公司经营着多家服务连锁商店（Gap，Old Navy 和 Banana Republic），它们涵盖了多种不同价格档次的服装。

企业可通过两种方式实现产品线扩张：产品线填充和产品线延伸。产品线填充是指在现有产品线的范围内增加更多的产品项。促成产品线填充的理由有很多：获得更多的利润，满足经销商需要，利用过剩的产能，成为领先的全产品线企业，及填补空白以防止竞争者进入。然而，如果产品线填充造成产品项间相互蚕食，或令顾客感到迷惑，就说明扩张过头了。企业应确保新的产品项与现有产品项之间存在显著的差异。

产品线延伸指企业将增加产品线的长度到现有范围之外。企业可以向下、向上或

---

① OnStar 系统是为车主提供通信、跟踪和应急响应的一种远程服务系统，它利用计算机、无线通信和全球定位系统等各种技术以满足车主的需要。——译者注

二者同时延伸其产品线。高端市场的企业可以向下延伸产品线，以填补市场空白，否则可能吸引新的竞争者，或引起竞争者对高端市场的进攻；或者因为发现低端市场正快速发展而增加低端产品。本田公司出于上述原因，通过在现有产品线中增加节油的小型本田飞度实现了向下延伸。价位在12 000～13 000美元，且驾驶更为经济的飞度汽车满足了消费者对节油型汽车的需求，使本田率先抢占了新生的微型车细分市场。

企业还可向上延伸其产品线。有时，企业向上延伸的目的是提升现有产品的声誉，或者是被较高端市场的高速增长或高利润所吸引。例如，几年前，日本汽车企业中的领先者纷纷引入高端汽车：本田公司推出了讴歌，丰田公司推出了雷克萨斯，日产公司推出了英菲尼迪。它们采用的都是全新的品牌而不是原品牌。

位于市场中端的企业可以决定同时向两个方向延伸其产品线。万豪国际酒店集团就是这样延伸其酒店产品线的。除了普通的万豪酒店，它还增加了8个新品牌，分别服务于高端和低端市场。例如，万丽度假酒店的目标是吸引和取悦高级经理人员；万豪旗下的费尔菲尔德旅馆（Fairfield Inn）的目标是预算较紧的度假和商务旅客；万豪旗下的万怡酒店（Courtyard）的目标是销售人员和其他经常出差的人。[17]该战略的主要风险是有些旅客在发现万豪连锁中的低价位酒店也能提供他们想要的许多服务后可能会转而选择低价位酒店。然而，万豪集团宁可顾客转而选择其低价位酒店，也不愿竞争者赢得这些顾客。

产品组合决策

同一组织中的多条产品线构成一个产品组合。**产品组合**（product mix（or product portfolio））由特定销售者的全部产品线和产品项组成。一些企业的产品组合非常复杂。例如，索尼公司多样性的产品组合包括四类主要产品：索尼电子、索尼电脑娱乐（游戏）、索尼影视娱乐（电影、电视剧、音乐和DVD）和索尼金融服务（人寿保险、银行和其他服务）。

索尼的各大主要业务都包括多条产品线。例如，索尼电子包括照相机和摄像机、电脑、电视和家庭娱乐产品、移动电子产品等。同样，每条产品线还包含许多产品项。索尼的电视和家庭娱乐产品线包括电视机、DVD播放机、家庭音响产品、家庭数码产品等。总之，索尼的产品组合中多种多样的产品集合多达成百上千种。

考察企业的产品组合有四个主要维度：宽度、长度、深度和关联度。产品组合的宽度指企业拥有的不同产品线的数量。索尼公司在全世界销售的消费品和工业用品的产品线很广，从电视机到游戏站控制器，再到半导体。产品组合的长度指企业拥有产品线中产品项的总数。索尼的每条产品线通常都拥有许多产品项，如照相机和摄像机产品线包括了数码相机、摄像机、相片打印机、记忆棒和各种数不清的配件。

产品组合的深度指产品线中各种产品的版本数量。索尼的产品组合通常很深。例如，它生产和销售你想购买的任何品种的电视机（显像管电视、平板电视、背投电视、前置投影电视、高清电视或低清电视），各款电视的尺寸亦应有尽有。最后，产品组合的关联度指各产品线在最后使用、生产过程、分销渠道，或其他方面的相关程度。如索尼各大主要业务的产品线都高度关联，它们对购买者而言功能相似，且通过相同的分销渠道分销。不过，从企业层面看，索尼的产品组合又具有高度的多样性。管理如此广泛和多样的产品组合需要很高的技巧。

考察产品组合的维度为界定企业的产品战略提供了依据。企业可通过四种方式拓宽其业务：首先，可以增加新的产品线，拓宽产品组合。采用这种方法时，新产品线

应尽量以公司其他产品线的声誉为基础。企业可以通过延长现有产品线成为提供全线产品的企业。或者，它也可以通过增加每种产品的规格、款式来加深产品组合。最后，企业还可以追求更高（或更低）的产品线关联度，这取决于它是想在单个领域还是在多个领域拥有强大的声誉。

品牌战略：建立强势品牌

一些分析者视品牌为企业重要的持久性资产，比企业具体提供的产品和设备更持久。麦当劳公司的前任执行总裁曾断言："假定我们拥有的全部资产、建筑和设备都在一场可怕的自然灾害中遭毁灭，我们仍能贷得款项，并在很短的时间内购买新的建筑和设备，这完全是因为我们品牌的价值……我们的品牌比我们所拥有资产的总和都要昂贵。"[18]

因此，品牌是强大的资产，必须谨慎地开发和管理。本节将讨论有关建立和管理品牌的重要战略。

品牌资产

品牌不仅意味着名称和符号，它们是企业和消费者间关系的关键要素。品牌代表着消费者对产品及其性能的感知和感受，即产品或服务对消费者意味着的任何事物。最后的结论是：品牌存在于消费者的大脑里。正如一位备受尊崇的营销者曾说过的："产品是在厂房里制造的，而品牌是在心里创造的。"[19]

强大的品牌意味着高额的品牌资产。**品牌资产**（brand equity）指因知晓品牌名称而产生的顾客对产品或服务反应的正向差异化效果。它是衡量品牌赢得顾客偏爱和忠诚的能力的工具。不同品牌的市场吸引力及其具有的价值差异巨大。可口可乐、耐克、迪士尼、通用电气、麦当劳、哈雷-戴维森等品牌已成为人们印象深刻的名牌，它们的市场吸引力在未来几年甚至几十年内都将继续存在。谷歌、YouTube、苹果、易趣和维基百科等其他品牌亦在引起新的消费者的兴奋和忠诚。这些品牌在市场上取胜不单因为它们传递了独特的利益或可靠的服务，它们的成功在于创造了深刻的顾客关联。

广告公司扬·罗比凯（Young & Rubicam）在评判品牌资产强度时根据四个消费者感知维度：差异性（使该品牌脱颖而出）、关联性（消费者对该产品满足其需求程度的感觉）、知晓度（消费者对该品牌的了解程度）和受尊重性（消费者尊崇和敬重该品牌的程度）。品牌资产强度高的品牌在这些维度上的得分都很高。品牌必须与众不同，否则消费者将没有理由选择它而放弃其他品牌。但实际上，即使高度差异化的品牌也未必会得到消费者的青睐——品牌的差异化必须与消费者的需要相关。但要想成功，即便是差异化的、相关的品牌也还远远不够，在消费者对该产品作出反应前，他们须首先听说过并对它有所了解，而这种熟悉必会形成稳固、积极的消费者与品牌间的关联。[20]

有时，消费者与特定品牌间的联系非常紧密。请看一对密歇根州的情侣对百得公司得伟（DeWalt）电动工具品牌的感受[21]：

里克（Rick）和罗斯·惠特克（Rose Whitaker）对由白色婚纱和燕尾服组成的婚礼感到不够刺激。他们想到里克是个木匠，非常喜欢电动工具，确切地说是得伟电动工具。所以，在7月的婚礼上，50多位来宾聚集在里克家的后院，人人身穿标着得伟商标的黄黑色T恤衫。这对密歇根州情侣（现在都已经44岁了）则穿着画有得伟赞助的NASCAR赛车手马特·肯瑟斯（Matt Kenseth）头像的T恤衫。他们一起走向木制的小教堂，这个教堂是他们自己用得伟牌工具修建的。他们交换了各自的电动工具，并用电锯切开蛋糕。

享有盛誉的品牌是极具价值的资产。品牌估价由评估品牌总财务价值的一系列过程组成。据估计，可口可乐的品牌价值达670亿美元，微软是570亿美元，IBM是560亿美元。位居世界最具价值品牌之列的还有通用电气、诺基亚、丰田、麦当劳、迪士尼和梅赛德斯-奔驰等。目前品牌价值虽还未名列前茅，但价值增长最快的有谷歌、星巴克和易趣。[22]

高品牌资产为企业带来许多竞争优势：强势品牌享有更高的消费者品牌知名度和忠诚度；由于消费者希望商店销售该品牌，企业与中间商议价时就拥有更多的砝码；因为品牌信誉高，企业推出新产品线或延伸品牌将更为容易。强势品牌还有助于企业抵御激烈的价格竞争。

总之，强势品牌构成了建立稳固和盈利性的顾客关系的基础。构成品牌资产的基础是顾客资产，即品牌所创造的顾客关系的价值。强势品牌非常重要，但其真正代表的是众多有利可图的忠诚顾客。营销活动应适当关注如何建立顾客资产，同时将品牌管理作为重要的营销工具。企业需要做的不是将自己视作产品的组合，而是视作顾客的组合。[23]

建立强势品牌

品牌化将许多颇具挑战性的决策摆在营销者面前。图7—3列出了主要的品牌战略决策：品牌定位、选择品牌名称、品牌归属和品牌开发。

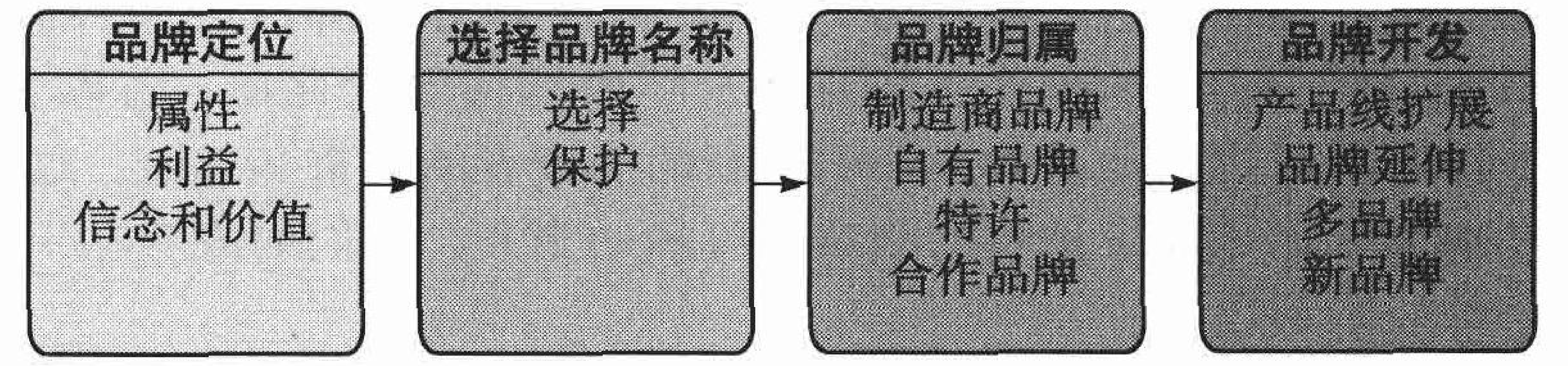


图7—3 主要的品牌战略决策

品牌定位

营销者需在目标消费者的脑海中明确地为其品牌定位。他们可以在三个层次上为品牌定位。[24]在最底层，他们可以根据产品属性定位品牌。因此，美体小铺的营销者可以谈论产品纯天然和环保的成分、独特的气味，以及特殊的质感。然而，属性只是品牌定位最基础的层次。竞争者可以轻易地模仿这些属性。更重要的是，顾客对这些属性并不感兴趣，他们感兴趣的是那些为他们定制的属性。

通过将品牌名称与合适的利益建立关联的方式，可以更好地为品牌定位。因此，美体小铺可以超越产品成分，谈论最终的美丽利益，如使用茶树油洁面乳得到清洁的

肌肤和通过古铜色粉饼获得的腮红效果。基于利益定位的成功品牌有：沃尔沃（安全）、联邦快递（保证准时送达）、耐克（性能）和雷克萨斯（品质）。

最强势的品牌走得比属性或利益定位更远，它们定位在坚定的信念和价值的基础上。它们汇聚起来形成情感的冲击。由此，美体小铺不仅可以谈论符合环保的成分和肌肤护理的利益，还可论及购买其产品将如何使具有环保意识的消费者“改善的不仅是脸蛋，还有你们的观念”。[25]成功的品牌在更深的情感层面上吸引顾客。Godiva、星巴克、苹果和维多利亚的秘密等品牌，都很少依赖产品的有形属性，而是更注重创造与品牌有关的惊喜和激情。

在为品牌定位时，营销者首先需要为其提出使命和关于该品牌发展的愿景。品牌是关于传递与顾客需要相一致的特征、利益、服务和体验的特定组合的企业承诺。品牌承诺必须简明、可信。例如，Motel 6 为顾客提供干净的房间、实惠的价格和良好的服务，但并不承诺昂贵的家具或宽敞的浴室。相反，丽思卡尔顿酒店为旅客提供奢华的房间和值得铭记的体验，但不承诺低廉的价格。

选择品牌名称

恰到好处的品牌名称极大地有助于产品获得成功。不过，找到最适合的品牌名称确是一项艰巨的任务。它始于对产品及其利益、目标市场和拟定的营销战略的仔细审视。之后，品牌命名是将科学和艺术结合的结果，是对品牌本质的表达。

一般来说，理想的品牌名称通常具备以下特征：（1）暗示了产品的利益或特性。例如甜梦（Beautyrest）、Die Hard 和 Curves（女士专属的健身中心）。（2）易读、易识别和易记忆。例如汰渍、Silk、奔迈（Palm）和捷蓝（JetBlue）。（3）品牌名称应与众不同。例如雷克萨斯、Zappos①。（4）具有可延展性。例如亚马逊最初只是一家网上书店，但这个名称允许将其延伸至其他经营领域。（5）便于翻译成其他语言。如新泽西州标准石油公司（Standard Oil of New Jersey）拒绝采用 Enco，而选择 Exxon（埃克森）作为品牌名称，因为 Enco 在日语里发音的意思指熄火的引擎。（6）应能够注册和享受法律的保护。如果品牌名称侵害了现有的品牌名称，就不能给予注册。

今天，选择一个全新的品牌名称正变得非常困难。在过去 10 年，流行选择一些新奇的名称（如雅虎和谷歌），或使品牌名称与商标一致［如诺华（Novartis）、安万特（Aventis）和莱科斯（Lycos）］。而今天流行的是将有真实含义的单词当作品牌名称，如丝乐克（豆奶）、Method（居家产品）、Smartwater（饮料）和 Blackboard（校园软件）等名称都非常简单且含义很直白。但随着商标申请数量的激增，已经越来越难找到可用的新名称了。你可以自己试一下，挑一种产品，看看你能否为它想个更好的名称。Moonshot，Tickle，Vanilla，Treehugger，还是 Simplicity？通过谷歌搜索，你会发现它们都早已经被他人用过了。

品牌名称一经选定，就必须得到有效的保护。许多企业试图将一个品牌名称变成与某个产品类别相等同的东西。舒洁（Kleenex）、李维斯（Levi's）、Jell-O、邦迪（Band-Aid）、思高胶带（Scotch Tape）、富美家（Formica）和密保诺（Ziploc）等品牌在这方面都已取得了相当的成功。然而，也许这种成功恰恰可能会危机企业对该品牌名称的权利。历史上，曾经有许多起初受到法律保护的品牌名称，如玻璃纸、阿司匹林、尼龙、煤油、油毡、溜溜球、蹦床、电动扶梯、保温瓶和麦片，现在已经是任

① Zappos 由谢家华于 1999 年创建，目前已成为全球最大的网上鞋店，其 2008 年的销售额超过 10 亿美元，被称为“卖鞋的亚马逊”。——译者注

何商家都可以使用的产品名称了。因此，为了保护自己的品牌，营销者开始更聪明地使用“品牌”字眼和已注册的商标符号，如“邦迪®创可贴”。

品牌归属

制造商拥有四种归属选择：产品可作为制造商品牌（或全国品牌）推出，如索尼和家乐氏在自有的制造商品牌名称下销售其产品；或者，制造商可以将产品出售给中间商，再由后者以自有品牌（也称为商店品牌或分销商品牌）推出。尽管多数制造商采用自己的品牌名称，但也有采用特许品牌的。最后，两家企业还可以联合起来采用合作品牌。

制造商品牌与商店品牌。全国品牌（或制造商品牌）在零售业中长期占据主导地位，但近年来，越来越多的零售商和批发商推出了自己的**商店品牌（自有品牌）**（store brand (or private brand)）。商店品牌的销售额正快速增长。的确，商店品牌商品销售增长的速度比制造商品牌的快得多。从总体看，自有品牌目前占据整个北美包装类消费品20%以上的市场份额，并将在2010年达到27%左右。盖普、The Limited、亚利桑那牛仔（JC彭尼）和Liz Lange（塔吉特）的销售已占到全美服装销售份额的45%。[26]

商店品牌一度被认为属于“一般”性的或“没名气”的品牌，而今，它与早期的特惠类产品形象已有天壤之别。现在的商店品牌通常提供选择更多的和更高品质的产品。零售商不再简单地推出低端的、作为制造商品牌低价替代品的一般性品牌，而是朝着推出高端的自有品牌方向努力，这大大提升了商店的收入和形象。随着商店品牌产品的选择性和品质的改善，消费者的信任和认可也在提升。现在，约41%的美国消费者承认他们经常购买商店品牌的商品，这一比例大大高于20世纪90年代的12%。同时，82%的消费者相信商店品牌实际上与制造商品牌的产品在质量上不相上下。[27]

几乎所有的零售商现在似乎都在销售自己品牌的产品。沃尔玛自有品牌的销售占其销售额的比例高达40%，如山姆精选（Sam's Choice）饮料与食品，宜洁（E-quate）医疗、保健和美容产品，白云（White Cloud）牌卫生纸、尿不湿、洗涤剂和织物柔顺剂。杂货巨人克罗格销售的各种自有品牌的商品约8 000种，如私家精藏（Private Selection）、克罗格（Kroger Brand）、F. M. V. 、Naturally Preferred和Everyday Living。在市场的另一端，高端零售商萨克斯第五大道（Saks Fifth Avenue）也在大量经营自己的服装产品线，如98美元的男士领带、200美元的露背装和250美元的棉质衬衫。

世界最大的仓储俱乐部好市多在其Kirkland Signature品牌下提供着品类庞杂的产品和服务。好市多的顾客可以买到从Kirkland Signature牌烤鸡，到每人3 439美元的Kirkland Signature大溪地包价旅游的任何东西。商家推出的大量自有品牌的产品和服务与制造商品牌展开了对利润的激烈竞争：

> 梅勒妮·特纳（Melanie Turner）已经忘记了她的购物清单，但这位42岁的养老金顾问看起来并不担心。走进当地的好市多商店，特纳清楚地记得上次去过哪里。在碗碟洗涤剂货架区，她的手跳过宝洁的Cascade洗涤剂，挑出2瓶96盎司的Kirkland Signature洗涤剂。这个商店品牌涵盖了好市多从腰果到多功能运动鞋的各种产品。她打算为晚餐挑一条新鲜的鱼，最终选择了一包重2.5磅的罗非鱼——同样标有醒目的红、白和黑色的Kirkland商标。然后她来到了纸制

品通道，在那里挑了几大包 Kirkland 餐巾纸、Kirkland 卫生纸和……哪里有 Kirkland 的面巾纸呢？她的眼睛扫了扫迷宫般的满载的货架（上面没有任何标记），然后坐在 12 包宝洁 Bounty 纸巾堆起的货堆上。思考了一阵后，她最后说了句："我就坐在这里找一下吧。"

从微观层面讲，这也是梅勒妮·特纳担心宝洁、联合利华、卡夫和其他所有消费品企业可能会不复存在的原因。她的购物车朝着结算通道推去，而其中几乎没有一件商品属于制造商品牌……细微的结构变化正在彻底改变品牌世界的格局。零售商，曾几何时，还只是大型的、重要制造商旗下品牌的小商贩，而今的所作所为已经像是一个羽翼丰满的营销者了。[28]

在制造商品牌和商店品牌之间的所谓品牌战中，零售商拥有许多优势。它们控制着产品进货量、货架、价格，以及在当地的促销中突出哪些特色的决定。零售商通常将其自有品牌的商品价格定得比同等级的全国品牌的低，以吸引消费者中那些有预算意识的顾客。尽管宣传自有品牌有难度，且储存和促销的成本也较高，但它们仍能为中间商带来较高的利润率。此外，它们还为中间商提供无法从竞争者处买到的特有产品，这有助于带来更大的商店客流量和顾客忠诚。发展迅速的零售商 Trade Joe's 80%的商品属于自有品牌。公司总裁说，只有建立我们自己的品牌，才能"将命运掌握在自己手中"。[29]

要与商店品牌竞争，领先的制造商品牌营销者必须加大研发投资，以不断推出新品牌、新特色，并持续地改进产品质量。他们还需要设计更有说服力的广告，以维持高的知名度和顾客偏好。此外，还须探寻与重要分销商"合作"的方式，以改进分销效率，提高双方的绩效。

特许。多数生产商花费几年和上百万资金创造了属于自己的品牌。然而，也有一些企业获得授权，得以使用由其他制造商创建的品牌名称或商标、明星的名字，或流行电影和图书中人物的名称。只要支付一定费用，所有这些成功的品牌名称都能立刻为企业所用。

服装和饰品销售者支付了大量的特许权使用费，以使其产品（从女士衬衫到领带，从家用织物到旅行箱）得以采用著名的时尚创新者的名字或首字母，如卡尔文·克莱恩（Calvin Klein）、汤米·希尔费杰（Tommy Hilfiger）、古奇（Gucci），或阿玛尼（Armani）。儿童产品的销售者将数不清的人物名字附在服装、玩具、学习用品、毛巾、玩偶、饭盒、麦片等产品上。授权的人物名字从芝麻街（*Sesame Street*）、迪士尼、花生漫画（Peanut）、维尼熊（Winnie the Pooh）、布偶（Muppets）、史酷比（Scooby Doo）和苏斯博士（Dr. Seuss）等经典人物到较近期的探险家朵拉（Dora the Explorer）、飞天小女警（Powerpuff Girls）、小兵兵（Rugrats）、蓝色斑点狗（Blue's Clues）和哈里·波特等人物。当前许多热卖的零售玩具就是基于电视剧和电影的产品，如 *Spiderman Deluxe Spinning Web Blaster* 和 *Talking Friendship Adventures Dora*。

名称和人物授权近年来发展非常迅猛。美国和加拿大每年授权产品的销售额从 1977 年的 40 亿美元增长至 1987 年的 550 亿美元，今天已经超过了 1 750 亿美元。授权对许多企业来说都是一项极具盈利性的业务。例如，Nickelodeon 公司开发了许多备受欢迎的人物：如"探险家朵拉"、"迪亚哥"（Go，Diego，Go!）和"海绵宝宝"（SpongeBob SquarePants）。仅朵拉一个就在不到 5 年的时间里创造了超过 53 亿美元的零售额。品牌授权专家称："当 Nickelodeon 授权消费品使用其品牌时，它承认这

就像拥有了点金术。”[30]

合作品牌。尽管企业对其产品采用**合作品牌**（co-branding）的方式已存在多年，但合作品牌在近期再次取得了巨大的发展。合作品牌指两家企业将其现有品牌名称应用在同一产品上。例如，金融服务公司经常与其他企业合作，以创造合作品牌的信用卡，如大通（Chase）公司与美国联合航空公司（United Airlines）联合起来共同创造了大通联合旅行卡（Chased United Travel Card）。与之类似，好市多公司与床垫生产者 Stearns & Foster 合作销售由后者生产的 Kirkland Signature 床垫系列产品。意大利设计公司杜嘉班纳（Dolce & Gabbana）与摩托罗拉公司合作，生产价值 400 美元的奢华版金质杜嘉班纳摩托罗拉的摩托锐智（MOTORAZR）V3i 数码相机手机。在多数合作品牌情况下，一家企业会将品牌授权给另一家企业，以整合起来共同使用。

合作品牌具有许多优势。由于各品牌占据优势地位的行业不同，整合后的品牌创造了更广泛的消费者诉求和更大的品牌资产。合作品牌还让企业能够将其现有品牌扩张至独自情况下难以进入的行业。例如，耐克和苹果通过合作品牌创造了耐克＋苹果运动套装（Nike ＋ iPod Sport Kit），这让跑步者得以将耐克鞋与苹果 iPod Nano 播放器联系起来，实时跟踪和改进跑步的表现。“由于耐克和苹果间的独特合作，你的苹果 iPod Nano 播放器成了你的教练、你的私人培训师和最喜欢的训练伙伴。”耐克与苹果的联合给苹果公司送了一份运动和健身市场的大礼；同时，它也帮助耐克为其顾客创造了新价值。[31]

合作品牌同样也有不足之处。合作关系通常涉及复杂的法律合同和授权问题。合作品牌的伙伴须仔细协调其广告、销售促进和其他营销努力。最后，伙伴双方在使用合作品牌时，须信任对方也会认真管理其品牌。不妨看看凯马特（Kmart）公司与玛莎·斯图尔特日用品（Martha Stewart Everyday）居家品牌间联姻的例子。当凯马特公司宣布破产时，对玛莎·斯图尔特公司产生了巨大的影响。反过来，当玛莎·斯图尔特公司因非法金融交易被判有罪时，对凯马特公司也将产生消极的影响。当玛莎·斯图尔特生活全媒体（Martha Stewart Living Omnimedia）公司最近突然宣布当目前合同在 2009 年结束时，将停止与凯马特的合作，而与梅西百货和 Lowe's 公司签订重大授权协议时，凯马特公司感到异常尴尬。因此，正如一位营销经理所说的：“放手你的品牌与放手你的孩子非常相似——你要确保一切都很完美。”[32]

品牌开发

企业着手品牌开发时有四种选择（见图 7—4）。它可以采取产品线扩展、品牌延伸、多品牌或新品牌策略。

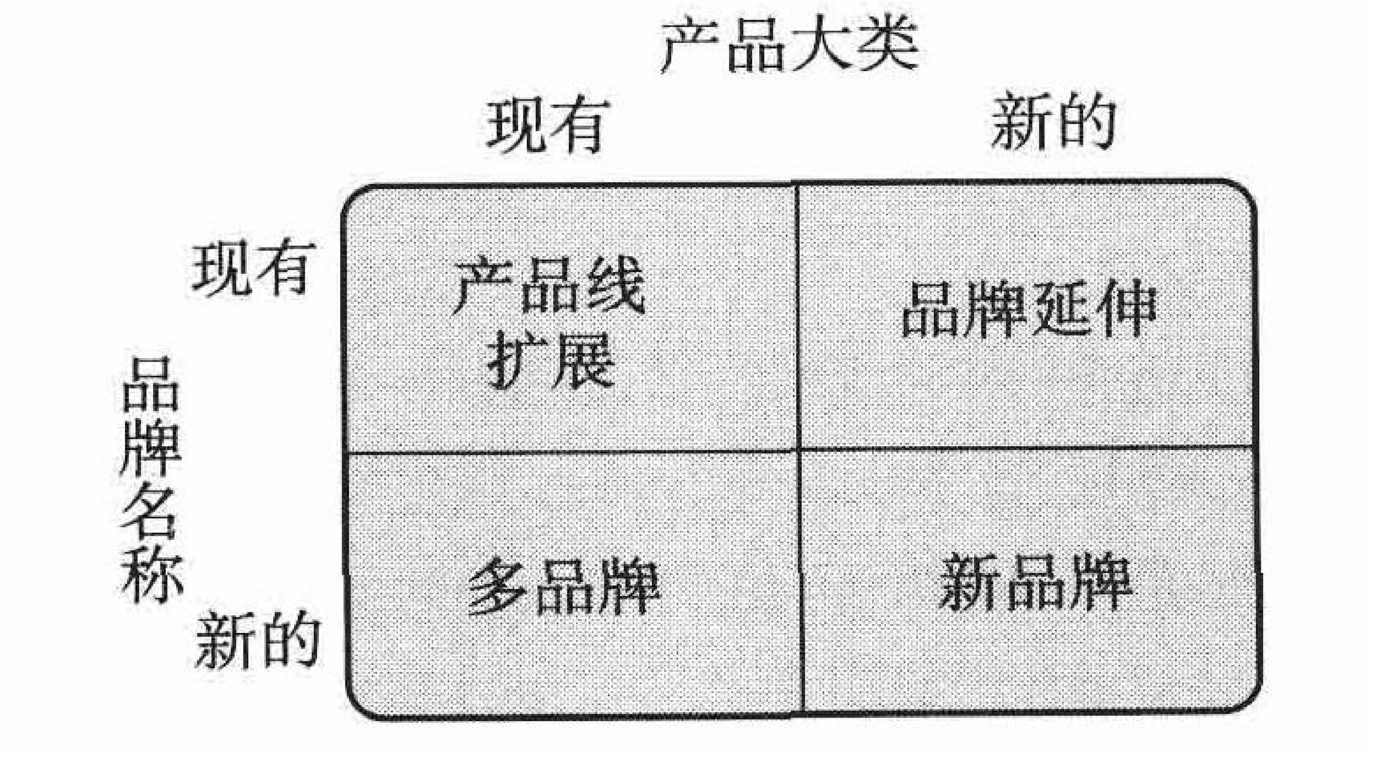


图 7—4　品牌开发战略

产品线扩展。产品线扩展（line extension）指企业将现有品牌名称延伸至现有产品类别中的新品种、新颜色、新规格、新配方或新口味上。因此，莫顿盐业（Morton Salt）公司扩张了产品线，包括普通的碘化盐、莫顿粗盐（Morton Coarse Kosher Salt）、莫顿海盐（Morton Sea Salt）、莫顿淡盐（Morton Lite Salt）（纳含量较低）、莫顿爆米花盐（Morton Popcorn Salt）、莫顿代盐品（Morton Salt Substitute）等多种产品。公司推出的绝大多数新产品都是对现有产品线的扩展。

企业可将产品线扩展作为一种低成本、低风险的新产品引进方式，或是为满足消费者对多品种、多功能的需要；或是为在经销商那里占据更多的货架空间。然而，产品线扩展也具有某些风险。过度延伸的品牌名称可能会失去其确切的含义，或过度扩展的品牌会使消费者感到迷惑甚至沮丧。例如，你可能要在眼花缭乱的超过 16 个品种的可口可乐组合中进行挑选，从原始的经典可口可乐到零点可乐，再到不含咖啡因的健怡可乐和黑樱桃香草味健怡可乐。不可能所有顾客都喜欢这些差异，而过度扩展的品牌有时会导致消费者感到迷惑，甚至沮丧。

另一个风险是品牌扩展带来的销售有时会威胁到产品线中其他产品项的收入。例如，多力多滋玉米薄片（Doritos Tortilla Chip）如今已发展成一个拥有 20 种不同类型和口味的全产品线品牌，包括 Blazin' Buffalo Ranch，Black Pepper Jack 和 Fiery Habanero。尽管该产品线看似不错，但最初多力多滋玉米薄片看起来就像是另一种口味。实际上，最好的产品线扩展是向竞争品牌抢夺销售额，而不是蚕食本企业其他产品的市场。

品牌延伸。品牌延伸（brand extension）指将现有品牌应用至新产品类别中全新或修改过的产品上。例如，金佰利-克拉克公司将其市场领先的好奇品牌从一次性尿不湿延伸至包括从洗发水、润肤露和尿疹软膏到婴儿沐浴露、一次性浴巾和换尿不湿用的一次性护垫的全产品线婴儿护理用品。维氏（Victorinox）公司将其备受敬仰的 Swiss Army 品牌从多功能刀具延伸至包括从刀具、圆珠笔到手表、皮箱和服装的产品组合。此外，宝洁公司也利用其 Mr. Clean 居家清洁品牌的优势推出了几条新产品线：擦拭垫（Magic Eraser）、浴室清洁工具（Magic Reach）和家庭自动清洁套件（Mr. Clean AutoDry）。宝洁甚至在测试其 Mr. Clean 牌的汽车洗刷剂。

品牌延伸使新产品能立即被顾客认出并更快地接受。它节省了建立新品牌知名度所需的高额广告投入。与此同时，品牌延伸战略也承担着某些风险。诸如 Bic 裤袜、亨氏宠物食品、LifeSavers 口香糖和高乐氏（Clorox）洗衣粉等品牌的延伸就早早夭折了。品牌延伸可能使主品牌的形象变得模糊。如果品牌延伸失败，会伤害消费者对采用同一品牌名称的其他产品的态度。

此外，品牌名称可能对特定的新产品并不合适，即便它设计考究且令人满意——你会考虑乘坐猫头鹰航空公司（Hooters Air）的飞机，或购买依云（Evian）的充水镶垫胸罩吗（两者都失败了）？企业尝试开展品牌延伸时须研究该品牌与新产品间关联的恰当程度如何。[33]

多品牌。企业通常在同一产品类别中采用更多的品牌。因此，宝洁公司在其各个产品大类中销售许多不同的品牌。多品牌提供了一种针对不同购买动机而创造不同特色和诉求的途径。它还使企业可以占据经销商更多的货架空间。

多品牌的主要缺点是各品牌可能只占据很小的市场份额，且盈利性可能都不高。企业可能需要停止将其资源散布在多个品牌上，而应该只建立几个盈利水平较高的品牌。企业应减少在同一产品大类中所销售品牌的数量，并为新品牌设立更严格的筛选程序。

新品牌。企业可能会认为现有品牌名称的影响不够用，从而需要一个新的品牌名称；或当企业进入新品类市场时感到其现有的品牌名称都不合适，需要推出一个新的品牌名称。例如，丰田公司专门推出了以千禧世代消费者为目标顾客的 Scion 品牌。

采用过多新品牌的多品牌战略，会使企业因资源分散造成资源过于薄弱。在一些行业，如预包装的消费品行业，消费者和零售商已经在为品牌过多感到担忧，因为它们间几乎没有差异。因此，宝洁公司、菲多利（Frito-Lay）公司和其他大型消费品企业正试图采用大品牌战略，即清除较弱的品牌，而将其营销资金集中于那些能在大类产品中占据市场份额第一或第二位置的品牌。宝洁公司的首席执行官说："我们……将较小的品牌清理掉，并剔除那些不存在战略意义，或已经无法挽救的品牌。"[34]

管理品牌

企业须认真对待其品牌的管理。首先，须不断地向消费者传播其品牌的定位。大品牌的营销者经常花费巨额资金打广告，以建立品牌知名度、品牌偏好与忠诚。例如，Verizon 公司每年花费超过 17 亿美元用于宣传其品牌；麦当劳每年的宣传广告费也超过 7.42 亿美元。[35]

这些广告活动有助于提升消费者对品牌名称的识别和了解有关品牌的知识，乃至建立一定程度的品牌偏好。但实际上，维持品牌的并不是广告宣传，而是品牌体验。如今，顾客可以通过广泛的联系和接触点了解某个品牌，包括广告，及有关该品牌的个人经历、口碑、企业网页及其他。企业在管理这些接触点时投入的心思不能少于其投入在广告活动上的。迪士尼公司的前任执行官说："品牌是一个有生命的整体，丰富和发掘它需要通过长时间的积累，它是上千个小举动后的产物。"[36]

只有当全体企业员工的言行都与该品牌一致时，品牌的定位才能完全扎根。因此，企业需要培训其员工以顾客为中心。更卓越的企业甚至应在内部开展品牌宣传活动，以帮助员工理解品牌承诺，提升对品牌的激情。许多企业都做得很好，它们还通过培训和鼓励分销商和经销商，更好地服务顾客。

最后，企业需定期审查其品牌的优势和劣势。[37]它们应该经常问一问自己：我们的品牌是否在传递消费者确实看重的利益方面表现得确实不错？品牌的定位合适吗？是否所有的消费者接触点都支持了品牌的定位？品牌经理是否理解该品牌对消费者的含义？品牌是否得到了合适与长期的支持？通过品牌审查我们可能会发现：因为消费者偏好的改变或新竞争者的出现，哪些品牌需要更多的支持，哪些品牌需要放弃，又有哪些品牌需要重新品牌化或重新定位。

服务营销

近年来，服务的发展异常迅猛。如今，服务占美国国内生产总值的比例已接近 79%，且仍在继续上升。预计到 2014 年，美国近 4/5 的工作岗位将由服务行业提供。服务在世界经济中发展同样迅猛，目前占世界总产值的 64%。[38]

服务行业内差异巨大。政府通过法庭、就业服务、医院、国防服务、警察和消防部门、邮政服务和学校等为国民提供服务；私人的非营利组织通过博物馆、慈善机

构、教堂、大学、基金会和医院提供服务。大量的企业组织也提供服务：航空公司、银行、酒店、保险公司、咨询公司、医药和法律机构、娱乐公司、房地产公司、零售商，等等。

服务的本质和特征

企业在设计服务营销计划时须考虑到服务的四种特征：无形性、不可分离性、易变性和易逝性（见图 7—5）。

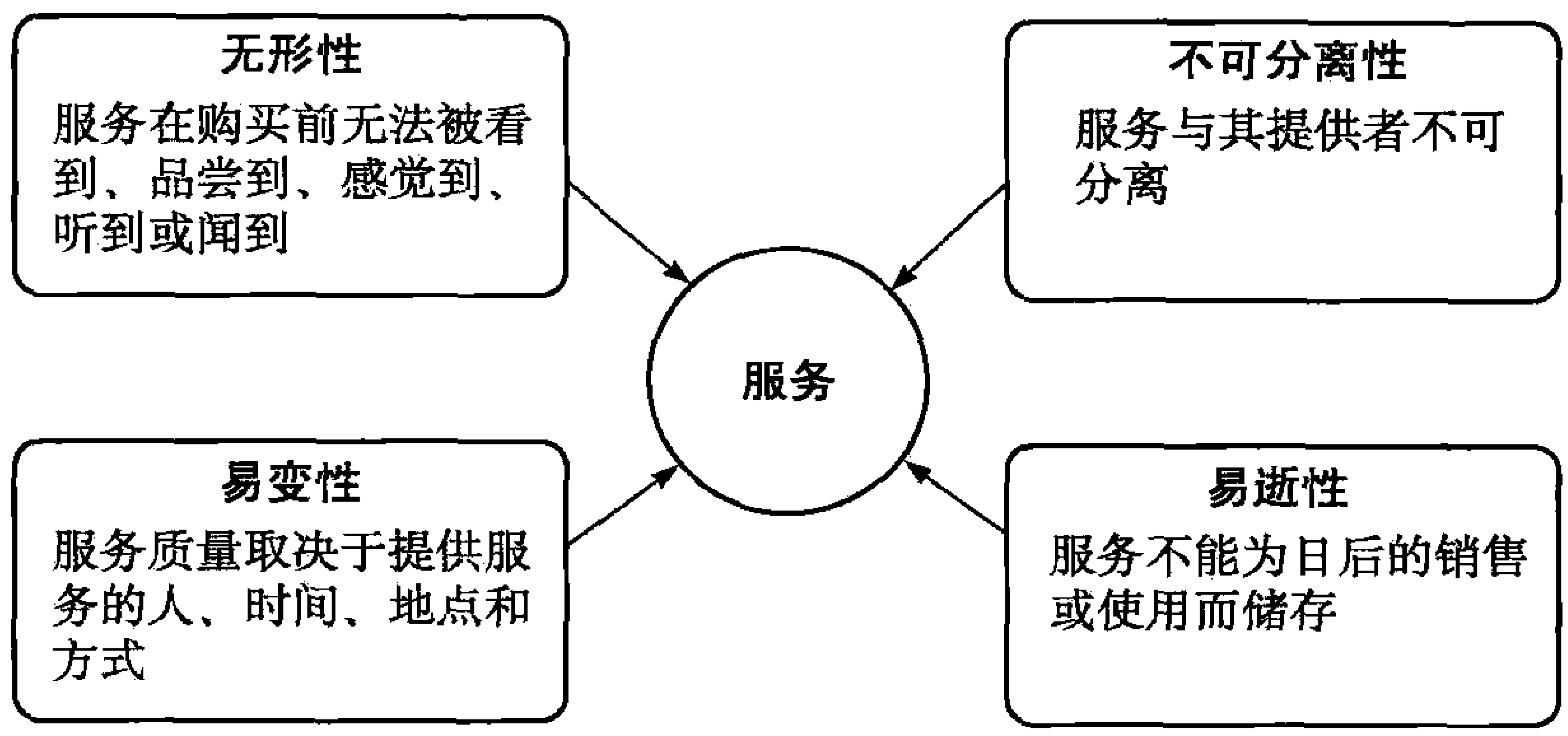


图 7—5　四种服务特征

服务的无形性（service intangibility）指服务在购买前，无法被顾客看到、品尝到、感觉到、听到或闻到。例如，人们在购买和接受整容手术前看不到其效果；航空公司的旅客只持有承诺将安全地把他们及行李送达预期目的地的航班的机票。为了降低不确定性，购买者会寻找有关服务质量的“信号”。他们根据所见到的地点、人员、价格、设备和传播对服务质量作出判断。

因此，服务提供者的任务是将服务在一个或多个方面有形化，并发送关于服务质量的恰当信号。有位专家称此为证据管理，即服务组织将关于其服务能力的证据有组织地、真实地呈现在顾客面前。梅约诊所（Mayo Clinic）的证据管理就做得很好。[39]

> 说起医院，很难让每位患者都能对其“产品”质量作出判断。你不能尝试，如果你不喜欢也不能退掉，要想弄懂它你还需要一个高级学位。因此，当我们细看一家医院时，多数人会无意识地寻找或观察有关其能力、护理和完善方面的证据。梅约诊所没有将这些证据置之不顾，相反，通过对一系列可视的和经验线索的仔细管理，该诊所向患者和家庭提供了有关其优势和价值的确凿证据。例如，诊所所有员工都经过培训，采用同一种方式提供服务，并能清晰地传递其患者至上的核心理念。一位患者惊讶地说：“医生给我家打电话，检查我是如何做的，她希望找到与我的日程安排最匹配的治疗方案。”梅约的硬件设施也在发送恰当的信号。它们设计得非常细致，目的在于缓解患者压力，为他们提供一个避难所；创造积极的消遣，传递关爱和尊重；传递有关能力的信号；为患者家人提供住宿，以及让你在任何地方，都能很容易地识别该怎么走。成效如何呢？有关诊所的口碑出乎意料的好，且顾客忠诚度居高不下，这让梅约诊所在很少打广告的情况下，无可辩驳地成为健康护理行业最具影响力的品牌。

实体产品生产后被储存，然后出售直至被消费掉。与之相反，服务首先被出售，

且生产与消费同时进行。**服务的不可分离性**（service inseparability）指服务与其提供者不可分离，而无论提供者是人还是机器。如果由服务人员提供服务，该员工也就成为服务的一部分。提供服务时顾客也同时在场，所以提供者和顾客的互动是服务营销特有的现象。换言之，提供者和顾客都会影响服务的产出。

服务的易变性（service variability）指服务质量取决于提供服务的人、时间、地点和方式。例如，有些酒店，如万豪，因提供的服务比其他酒店更优质而享有盛名。不过，在万豪酒店里，可能某位前台登记人员因心情好而工作得富有效率；站在几英尺外的另一位服务人员却可能因情绪欠佳而效率低下。即便是同一个万豪员工的服务质量，也会因其接待不同顾客时的精力和思绪的不同而不同。

服务的易逝性（service perishability）指服务不能为日后的销售或使用而储存。有些医生会向未按约定时间来看病的患者收费，因为其服务的价值只在那个时点存在，由于患者的未履约而失效。当需求稳定时，服务的易逝性无关紧要。然而，当需求波动时，服务企业常会面临复杂的问题。例如，由于需求具有高峰期，公共交通企业须配备比一天中需求平稳期多得多的设备。因此，服务企业经常会制定适当的策略，力图使需求和供给更好地相互匹配。如酒店和度假胜地在淡季时收费较低以吸引更多的游客；饭店在高峰期时会雇用兼职员工提供服务。

服务企业的营销战略

与生产企业一样，优秀的服务企业也通过营销活动牢固地定位于所选的目标市场上。塔吉特承诺“期望更多，支付更少”。丽思卡尔顿酒店将自己定位为提供值得记忆的体验，“让客人感觉愉悦，享受幸福，乃至满足他们未曾表达出来的愿望和需要”。在梅约诊所，“患者的需要至上”。众多服务企业通过传统的营销组合支撑其定位。然而，由于服务与有形产品存在的差异，它们通常需要更多的营销方法。

服务利润链

在服务企业，顾客和前端服务员工的互动可以创造服务。而有效的互动取决于前端服务人员的技能，以及对这些员工工作形成支持的其他职能性工序。成功的服务企业将其注意力同时集中在顾客和员工身上。它们了解**服务利润链**（service-profit chain），即将服务企业的利润与员工和顾客双方的满意联系起来的链条。该链条包含五个环节[40]：

- 内部服务质量：优秀员工的挑选和培训，高质量的工作环境，以及对服务人员的有力支持，所有的这些将带来……
- 满意和高效的服务人员：更满意、更忠诚和更努力的员工，将带来……
- 更多的服务价值：效果更好和效率更高的顾客价值创造和服务传递，将带来……
- 满意和忠诚的顾客：满意的顾客会保持忠诚、重复购买，并影响其他顾客购买，这将带来……
- 健康的服务利润和发展：卓越的服务企业绩效。

因此，实现服务利润和发展目标始于对服务顾客的员工的关注。事实上，富有传奇色彩的西南航空公司创始人和前任首席执行官赫布·凯莱赫总是将员工，而不是顾客放在第一位。他的理由是什么呢？他说：“如果员工们开心、满意、专注并精力充沛，他们就能更好地为顾客服务。当顾客感到高兴、满意时，他们将再次购买，从而

让股东们感到高兴。”[41]请看在中大西洋各州拥有 71 家门店的韦格曼斯（Wegmans）杂货连锁的案例。

> 韦格曼斯的顾客对其商店的热情已接近日思夜想的程度了。一位普通顾客说：“去那里绝不仅仅是为了购物，它是一件事情。”在近期的一项有关全国食品连锁店的顾客满意度调查中，韦格曼斯高居榜首。每年，韦格曼斯都会收到成千上万封来自全国各地的顾客来信，要求韦格曼斯在他们的小镇或附近开店。秘密何在？韦格曼斯知道，高兴、满意的员工会造就高兴、满意的顾客。所以，韦格曼斯非常关爱其员工。它支付更高的薪金，花钱让员工上大学，为员工支付每年近 55 000 美元的全额医疗保险金，并下大力气投资员工培训。其实，韦格曼斯在过去几年里，一直都在《财富》杂志最佳雇主排名中位居前三名。一位韦格曼斯的研究者称：“使韦格曼斯成为一项独特的购物体验的原因在于它是一个与众不同的雇主。”[42]

因此，服务营销需要的远不止传统的 4P 外部营销活动。图 7—6 描述了服务营销还需要内部营销和互动营销。**内部营销**（internal marketing）指服务企业须引导和激励其接触消费者的员工，并支持服务人员团结协作，以提供顾客满意。营销者须使组织中的所有人都以顾客为中心。实际上，内部营销先于外部营销。

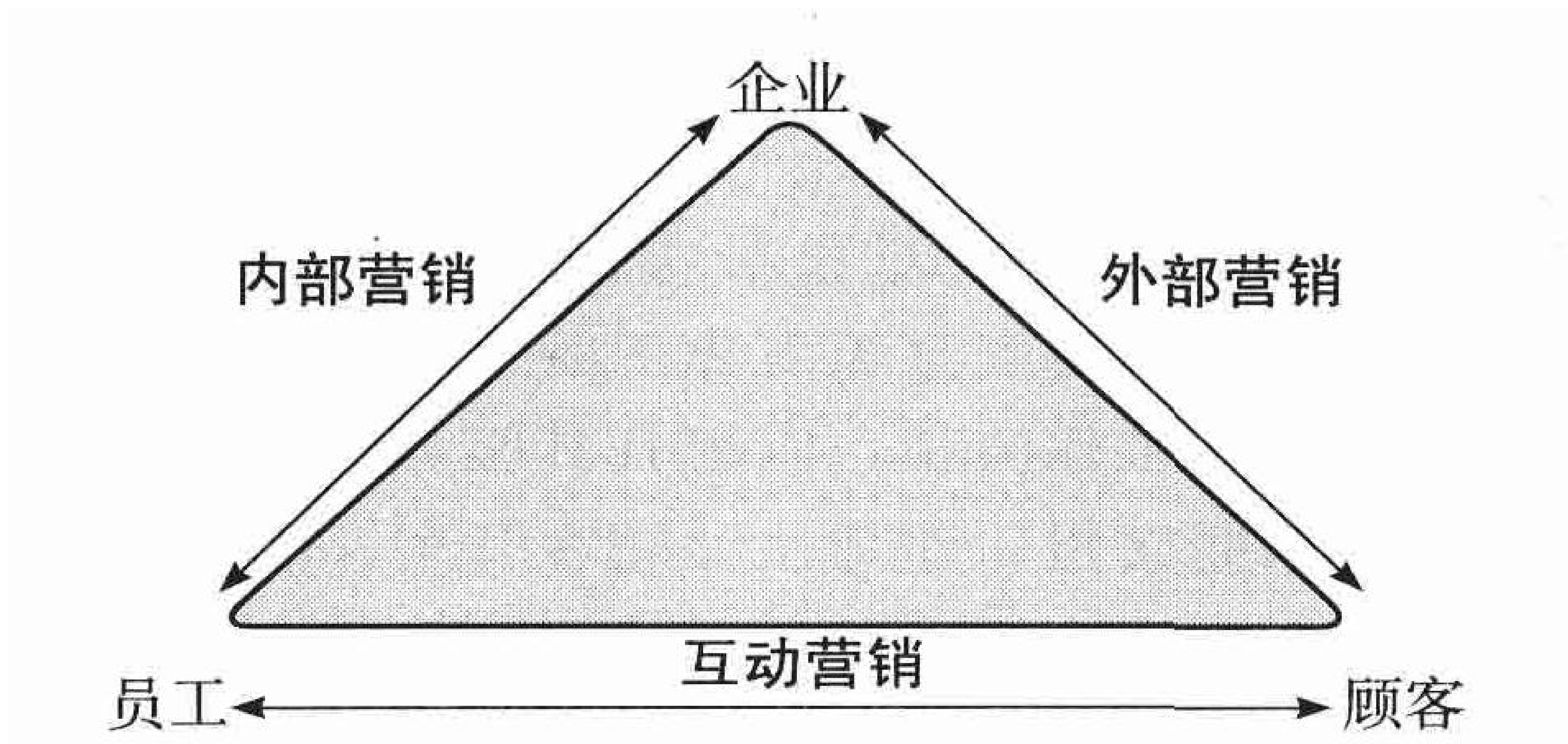


图 7—6 服务营销的三种类型

例如，因其服务质量而具有传奇色彩的丽思卡尔顿酒店仔细地引导其员工，给他们灌输自豪感，通过表扬和奖励杰出服务行为激励员工。新员工很快发现，关爱和取悦该奢华连锁酒店的顾客就是他们的最高使命。丽思卡尔顿酒店的口号是：“我们是为女士和绅士们服务的女士和绅士。”通过对员工的认真培训，让其理解其职责是传递“丽思卡尔顿式体验”，并将该口号定义为“让客人感觉愉悦，享受幸福，乃至满足他们未曾表达出来的愿望和需要”。丽思卡尔顿酒店表扬和奖励那些在顾客服务方面表现突出的员工，奖品包括勋章、奖金、酬谢宴，以及可在酒店礼品店购物，或免费在酒店度周末的现场礼券。所以，丽思卡尔顿的员工知道什么是优质服务，并备受激励地努力实现它。

互动营销（interactive marketing）指服务质量在很大程度上取决于服务交易过程中买方与卖方间互动的质量。就产品营销而言，产品质量一般和获取产品的方式无关。但在服务营销领域，服务质量既取决于服务的提供方，也取决于提供过程的质量。因此，服务营销者须精通互动营销的技巧。所以，丽思卡尔顿酒店只挑选那些天生具有“服务热情”的人，并对其与顾客互动中的每一个细节都进行悉心的指导，以满足顾客提出的任何需要。实际上，每一位丽思卡尔顿员工每年都会接受 232 个小时的培训，训练量是其他酒店同行的 4 倍。[43]

在今天的市场上，企业须知道如何传递既“高接触”又“高科技”的互动。例如，顾客可登录嘉信理财公司的网站接入账户信息、投资研究、实时报价、非营业时间的交易和嘉信学习中心；他们还能参与顾客服务代表主持的在线事件直播和在线聊天室；如果要寻求更多与人互动的顾客，还可以打电话或造访当地的嘉信分公司，与其业务代表进行沟通①，或接触服务代表。因此，嘉信理财对电话、网络和人员访问这三个层次上的互动营销都非常精通。

如今，由于竞争和成本增加，以及服务效率和质量下降，对精通服务营销的人才的需求有所增加。服务企业面临着三大营销任务：它们需要增加其服务差异，提高服务质量和服务效率。

管理服务差异

面对激烈的价格竞争，服务营销者常常抱怨将其服务与竞争者提供的服务区分开来很难。从一定程度上说，不同提供者的服务在顾客眼中是趋同的，与对价格的关注相比，他们不太关注服务的提供者。

解决价格竞争的途径在于开发差异化的供给物、传递过程和形象，以使企业提供的服务有不同于竞争者供给物的创新性特色。如有些酒店在大厅里提供汽车租赁、银行和商务服务中心，并在客房里提供高速互联网接口。航空公司对常客提供奖励飞行的计划和特殊服务。例如，英国航空公司（British Airways）在希思罗机场提供了健康中心，并在机舱内设有柔软的床、充气枕头和温馨的地毯。正如公司的一则广告中所说的：“我们的目标很简单，就是在您开口前就向您提供您想要的顶级服务。”

服务企业可雇用能力更强且更可靠的顾客接触人员，改善用于传递服务产品的硬件环境，或设计更好的工作流程，以提升其服务传递水平。例如，许多杂货连锁店现在提供网上购物和家庭交付，作为比让顾客开车、停车、排队和提着商品回家更好的购物方式。

最后，服务企业还可通过象征符号和品牌致力于其形象的差异化。哈瑞斯银行（Harris Bank）将狮子作为象征符号印在其文具上，附在广告里，甚至作为绒毛玩具送给新储户。著名的哈瑞斯狮子传递了银行的有力形象。其他著名的服务象征符号还包括美林证券（Merrill Lynch）的公牛、米高梅（MGM）的狮子、麦当劳的金色拱门、好事达的“呵护之手”和旅行者的红伞。

管理服务质量

服务企业可通过长期传递其质量高于竞争者的服务来突出自己。与制造企业一样，多数服务企业现在已加入了顾客驱动的质量行动。此外，服务提供者和产品营销者一样，需要确认目标顾客所期望的服务质量。

遗憾的是，服务质量比产品质量更难界定和判断。例如，在发型质量上取得一致看法要难于在电风吹质量上取得一致意见。测量服务质量的最好尺度也许是服务企业留住老客户的能力，因为后者通常取决于企业向顾客传递价值的一贯性程度。

顶尖的服务企业设置的服务质量标准很高。它们密切关注服务的绩效，包括自己的和竞争对手的。它们不满足于只是提供良好的服务；它们的目标是100%的无缺陷服务。98%的绩效标准可能听起来不错，但如果采用这一标准，将意味UPS每天丢

---

① 嘉信理财借用其创始人兼首席执行官切克·施瓦布（Chuck Schwab）的名字命名了一项“talk with Chuck”计划，它允许投资人与嘉信的每位业务代表进行沟通。——译者注

失或送错31.2万份包裹；美国的药剂师每周误配近140万副药。[44]

与产品生产企业不同，它们可以调整其设备和投入以达到万事完美，但服务质量将始终因员工和顾客间的互动而差异巨大。服务企业非常努力，但即便是最优秀的企业偶尔也会出现延迟交付、牛排被烧焦，或脾气不好的员工。然而，好的服务补救能将生气的顾客变为忠诚的顾客。实际上，好的服务补救在赢得顾客购买和忠诚方面，比首次的表现良好有时更有效。因此，企业应提前做好预案，以保证既每次都提供良好的服务，又能在错误万一发生时及时地提供服务补救（参见营销实践）。

营销实践

服务补救：当服务出错时做正确的事

西南航空公司和捷蓝航空公司都是大型服务企业。至少在30年前，西南航空公司就已设置了有效服务、低票价和快乐飞行的航班服务业标准。捷蓝航空公司自2000年首次飞行以来，获得的服务荣誉不断增加，包括由富有辨识力的*Conde Nast Traveler*杂志依据五年内经营绩效颁发的读者选择奖，以及在J. D. Power & Associates公司的航空公司满意度评价的各测量类别中都排名靠前。结果，西南航空和捷蓝航空在美国航空业陷入困境时，成为仅有的两家持续盈利的航空公司。

但所有的服务企业，即便是大型服务企业，也会偶尔失误。或许对顾客服务是否优质的最可靠的检验应是企业出错时的表现。请看看下面的故事，西南航空和捷蓝航空都犯了相似的服务错误，但结果却相差甚远。

西南航空公司

上年12月，鲍勃·埃米格（Bob Emig）乘坐西南航空公司的飞机从圣路易斯回家，而一场再熟悉不过的旅行噩梦也开始上演了。在飞机开出机库后，他和同航班的其他旅客被告知飞机需要除冰；而当飞机做好了2.5小时的飞行准备时，飞行员又因达到了联邦航空管理局规定的飞行时间限制必须更换；等换好了飞行员，飞机又再次需要除冰。在比原定的起飞时间晚了5小时后，埃米格的飞机才终于准备好起飞。

一场顾客服务灾难，是吗？埃米格却不以为然。飞行员来到机舱过道，回答乘客的问题，并不断提供最新的信息。飞机乘务员，正如埃米格说的，“真的感觉她们非常细心”，不断提供关于转机的新闻。在回到家后的几天里，经常出行的埃米格收到了西南航空公司的来信，里面有两张免费的往返机票代金券。埃米格说：“我简直不敢相信他们获知了这个情况，并作出道歉。然后，他们还给了我一张对所有飞行目的地和出行原因都有效的礼券，以补偿我们在飞机场等待的时间。”

西南航空公司送给埃米格的“礼物”，并不是顾客服务机构对顾客曾经身处困境的怜悯，也不是在灾难性的操作失败后的特殊补偿。相反，它只是西南航空公司的标准服务补救程序。大约6年前，西南航空新组建了一支监督与顾客间沟通的高层团队。公司认真管理在重大飞行问题中提供给一线代表的所有信息，同时还向因航班误点或取消、颠簸事故、行李问题，或其他旅行中发生的问题（甚至那些超出了西南航空控制以外的问题）受到影响的消费者寄信，很多情况下是航班代金券。一位西南航空的执行官说：“这不是我们不得不做的事，我们只是认为这是顾客应得的。”由于这些关怀性的服务补救，西南航空不仅安抚了像鲍勃·埃米格这样受了委屈的顾客，甚至还将他们变成了公司的忠诚顾客。

捷蓝航空公司

2007年2月14日（情人节），一场毁灭性的冰雹袭击了捷蓝航空公司在纽约约翰·肯尼迪国际机场的主控服务中心。这场灾难的后果包括不得不关闭跑道、机场拥堵和设备结冰，使捷蓝航空的许多顾客不得不在待飞的飞机里等待了数小时。到目前为止，这听起来和刚才讨论的西南航空公司案例非常相似。但捷蓝航空没有像西南航空那样富有成效和关怀顾客的沟通和服务补救措施，这使捷蓝航空经历了一场惊人的、近乎彻底的顾客服务失败。

一系列的错误决策造成了机场的混乱。捷蓝航空试图让飞机飞离机场的努力收效甚微，它等待的时间太久了，以致既不能取消航班，又不能用巴士将已登机的旅客送回机场。最终，许多旅客被困在飞机里的时间长达11小时，因为飞机的轮胎几乎完全被冻在了跑道上。自始至终，越来越愤怒的顾客（既有困在飞机上的旅客，也有在机场内等待的旅客）完全不知道发生了什么事情及原因。

即便是旅客被送回到机场，噩梦仍在继续。与西南航空不同，相对年轻和发展迅速的捷蓝航空基本没有建立处理这类危机所需的顾客服务和可操作的基础设施。捷蓝航空的机组人员和机场代表在帮助旅客时同样感到困惑和混乱。

在接下来的6天里，捷蓝航空的整个系统都出现了重大问题，取消的航班超过1 000架次，顾客因航空公司令人不快的处理方式和失去假期火冒三丈。在备受批评的这个星期，捷蓝航空只能是尽力将经营恢复如初。该航空公司对顾客愤怒的情感几乎没作出任何回应。西南航空圆熟的服务补救甚至进一步稳固了顾客关系，而捷蓝航空的服务失败却造成了一系列的顾客信任危机。

情人节的服务灾难会对捷蓝航空得来不易的顾客服务声誉带来多大的损害呢？一位行业分析家这样提问，然后回答道："顾客会原谅捷蓝吗？这取决于它将如何度过未来的风暴。"仅这一次事故看起来不太可能摧毁公司多年来的良好顾客关系。这位分析家说："捷蓝航空可利用其延续了7年的良好声誉来应对此次事故。大部分顾客都认可其对顾客的关心，因为这一点在公司日常运作和航班服务中的表现是有目共睹的。"其实，2007年，J. D. Power & Associates公司根据捷蓝航空过去3年的运营情况，授予其低成本航空公司的顾客满意最高荣誉。关键是公司必须确保未来不再出现类似的服务故障。

捷蓝航空现在成了长期执行服务补救的典范。在6天灾难后接下来的几个星期，捷蓝航空董事会主席的身影几乎出现在任何可能出现的地方（《纽约时报》、美国国家公共广播的大卫·利特曼（David Letterman）晚间脱口秀，甚至YouTube），承认失责，反复道歉，承诺向在此次事故中遭遇了麻烦的顾客退款并赠送积分。他很快宣布了一项新的《顾客权利法案》，这份独特的文件规定了：将航班晚点或取消的消息及时告知顾客，规定降落晚点了的旅客必须下机的时限，以及为各种遭遇了服务过失的顾客提供大量补偿的政策。

但相对于道歉、退款和保证，捷蓝航空作出的防止未来顾客服务发生问题时的系统变革显得更为重要。这位主席说："我们应更迅速地行动起来，更好地'检验'事故应对计划，具备'卸下'顾客的能力。"并宣布："我们由此吸取了教训，这才是保证事故不再发生的原因。"

因此，即便是非常杰出的服务企业也会偶尔出错。而良好的服务补救可帮助企业将过失转变为切实增强顾客关系的机会。不过，企业必须对良好的服务补救具有预见性，并计划周详。上述两个案例中，西南航空公司准备得很好，而捷蓝航空没有预先的计划。由于捷蓝的确非常关心顾客，并采取了措施，才得以顺利摆脱情人节的服务危机，甚至变得比

以前更强大。换言之，只要出了错，企业就要为纠正行动拿出准备好了的补救方案。

资料来源：Portions adapted from Jena McGregor, "Customer Service Champs," *BusinessWeek*, March 5, 2007, pp. 52 - 64. Quotes and other information from Justin Bachman, "JetBlue's Fiasco Could Improve Flying," *BusinessWeek*, February 21, 2007, p. 10; Chuck Salter, "Lessons from the Tarmac," *Fast Company*, May 2007, pp. 31 - 32; Mel Duvall and Doug Bartholomew, "What Really Happened at JetBlue?" *Baseline*, April 2007, pp. 53 - 59; and "J. D. Power and Associates Reports: JetBlue and Continental Continue to Rank Highest in Airline Customer Satisfaction," June 19, 2007, accessed at www.jdpower.com/corporate/news/releases/pdf/2007097.pdf.

第一步是授权一线服务人员：给予他们识别、关爱和迎合顾客需要的权力、责任和激励。例如，诺德斯特罗姆连锁百货店很早就因其非凡的服务而闻名，它授予员工在创造出众的顾客服务体验时所需的权力。请看以下案例。[45]

> 在俄勒冈州的波特兰市，一名男士来到诺德斯特罗姆商店，要求买一件阿玛尼的礼服，以参加他女儿的婚礼。销售代表量了量他的尺寸，说她需要时间来处理他的要求。过了一会她打电话说，礼服明天就能准备好。正如结果显示的，诺德斯特罗姆商店当时并没有阿玛尼礼服。销售代表通过位于纽约的分销商找到礼服，然后迅速将其运至波特兰，并及时调整尺码，以满足顾客参加婚礼的需要。在诺德斯特罗姆，这类员工授权已成为工作流程的一部分。正如一位诺德斯特罗姆商店的经理所说的："它不是某一天发生的偶然事件，它是我们文化的一部分。"

管理服务效率

由于成本的急剧上升，服务企业面临着提高服务效率的巨大压力。它们可以通过多种途径提高服务效率。例如，更好地培训现有的员工，或雇用那些工作更努力或技能更好的新员工；或者，还可以通过放弃某些质量而提高服务的数量。服务提供者可通过增加设备和标准化的生产实现"产业化的服务"，如麦当劳快餐连锁的流水线方式。最后，服务提供者还可借助科技的力量。我们在制造企业里经常考虑利用科技的力量节省时间和成本，实际上，在提高服务人员效率方面同样潜力巨大（通常尚未开发）。

不过，企业须防止因过于强调效率而造成服务质量的下降。将服务产业化或削减成本的尝试会在短期内提高服务企业的效率。但长期看会降低企业创新、维持服务质量，乃至对消费者需要和欲望作出响应的能力。许多航空公司都曾因面临成本上升时尝试简化工作流程和节约经历了惨痛的教训。

> 在过去一年里，西北航空公司对其国内航班已停止提供免费杂志、枕头、电影，直至小包装的椒盐脆饼干。旅客仍能得到一包飞机特供葡萄干和坚果，但只值1美元。航空公司还对那些因靠近过道和出口而较宽松的座位收取15美元的费用。票价增加，服务项目显著减少，这无疑导致了旅客将西北航空公司评价为国内主要航空公司中最差的。一位经常出行的旅客说："我会尽可能避免乘坐西北航空公司的航班，我感到它们对顾客没什么兴趣。"一位服务营销专家赞同地说："结果是一些企业在孜孜以求降低成本的过程中伤害了与顾客间的关系。"[46]

因此，在尝试提高服务效率的同时，企业须注意到它们在创造和传递顾客价值方

面的情况如何。简言之，它们应当心不要把“服务”也清理了出去。

课后讨论

讨论题

1. 产品是什么，以及产品规划者如何创造顾客价值？（国际高等商学院协会：沟通）

2. 定义并阐述消费品的四种类型，并各举一例说明。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 讨论营销者面临的单个产品和服务决策。（国际高等商学院协会：沟通）

4. 定义品牌资产。高价值的品牌资产为企业带来哪些竞争优势？（国际高等商学院协会：沟通）

5. 比较和区分企业在开发品牌时的四种品牌归属选择，并各举一例说明。（国际高等商学院协会：沟通）

6. 定义并阐述服务的四种特征。根据这些特征，说明美发沙龙提供的服务和汽车零件商店提供的服务有何不同。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

应用题

1. 访问卡夫食品公司网站（www.kraft.com/brands/index.html），审视其拥有的品牌列表。定义并阐述企业产品组合的四个维度，根据这些维度对卡夫公司的产品作出描述。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考；使用信息技术）

2. 以小组为单位，为以大学生为目标市场的服装产品线开发一个品牌名称。你们给品牌的定位是价格便宜，适宜学生的风格。在为你们的品牌选择名称时，请参照本章讲述的理想品牌名称应具备的特征。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 寻找服务提供者努力降低服务无形性的五个例子。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

聚焦科技

在多年的谣传和企盼后，苹果公司最终于2007年6月发布了其iPhone手机。它不仅仅是一部手机，还是一部音乐播放器、视频播放器、照相机，并且是一部具有网上冲浪和电子邮件功能的互联网设备。与它的前辈iPod一样，它的设计非常优美。触摸屏和键盘使用户的指尖在信息世界中遨游。然而，这款产品的成本并不高。刚发布时，4GB版iPhone的零售价只要499美元，而8GB版也只要599美元。由于美国电话电报公司（AT&T）是唯一的服务提供商，购买者不得不与美国电话电报公司签署一份为期两年的服务协议。此外，有的企业还表示担心，因为iPhone与它们当前使用的无线电邮系统不兼容。产品发布时，大多数企业都还在使用黑莓的软件，所以担心iPhone用户将越过安全系统并危害公司的网络。

1. 请访问苹果公司的网站（www.apple.com），以进一步了解iPhone。讨论该产品的三个层级。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考；使用信息技术）

2. 第5章介绍了影响新产品采用率的产品特征。请评价这些因素，并讨论这些因素将如何影响iPhone的采用率。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

第8章 新产品开发与产品生命周期战略

学习目标

- 解释企业如何寻找和开发新产品创意。
- 定义新产品，阐述开发过程，说明管理开发过程考虑的主要因素。
- 描述产品生命周期各阶段。
- 解释营销战略如何随产品生命周期阶段调整。
- 讨论产品与服务：兼有社会责任的产品决策和国际市场营销。

概念预览

在前面章节里，读者已了解到营销者如何管理、发展产品和品牌。本章将涉及两个新主题：开发新产品和对产品生命周期进行管理。新产品是企业的新鲜血液，同时，新产品开发又有一定风险，许多新产品以失败告终。本章第一部分将介绍成功开发新产品的过程。企业在引入新产品后总是试图使产品寿命长久。在第二部分读者将发现每种产品都会经过生命周期的不同阶段，企业在产品生命周期的不同阶段采用不同的营销战略和策略应对新的挑战。最后，本章将以两个话题结束产品决策部分：企业社会责任和国际市场营销。

本章以苹果公司的故事开始。作为早期的产品创新先驱，苹果公司获得了令人印象深刻的先发优势。而仅仅十年后，苹果的创新精神便逐渐湮灭，企业也在死亡边缘徘徊。在最糟的时刻，公司史上最引人注目的逆转发生了。阅读以下案例，看看苹果公司创始人，史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs），是如何利用创新精神开发设计新产品，并在赋予苹果公司早期行业领先者地位后，又如何在20年后主导了苹果公司的复兴的。

章首案例

从一开始，苹果公司的成功传奇就是一段以顾客驱动不断创新的闪耀历程。在富有创新精神的缔造者史蒂夫·乔布斯的领导下，苹果公司生产于20世纪70年代的第一台个人电脑，就以良好的外观和友好的用户界面脱颖而出。苹果公司诞生于1984年的麦金托什（Macintosh）个人电脑及LazerWriter打印机，为桌面计算化和桌面打印化开辟了道路，也帮助苹果公司成为产品创新和市场份额都大幅领先的早期行业领导者。

但接下来苹果公司却遭遇了逆转。1985年，在与一年前雇用的公司总裁发生激烈冲突后，乔布斯离开了苹果，苹果的创新精神也逐渐湮灭。到20世纪80年代末期，采用英特尔芯片和微软系统软件的PC个人电脑主导了市场，苹果公司的势力及商业机会都随之缩减。90年代中期到末期，苹果公司的销售额下降到50亿美元，仅为历史高峰的一半。同时，苹果公司在个人电脑市场上曾经力压群雄的份额一度降至2%，甚至最热忱的苹果产品爱好者也动摇了。公司前景十分暗淡。

然而，苹果又令人瞩目地开始起死回生。上年，苹果公司的销售额达到了创纪录的190亿美元，是3年前销售额的3倍。利润在3年间也令人吃惊地增长了47倍。“用受欢迎来形容苹果公司的产品还不够，”一位分析师说，“苹果现在简直是火箭般蹿红……全世界的爱好者都认为苹果公司是设计之王，其产品大受欢迎。”

是什么给苹果公司带来了如此巨大的变革？答案是苹果公司重拾了曾经令其成功的魔力要素：顾客驱动和产品创新。这个瞩目的变化发生在1997年乔布斯重回苹果公司之时。离开苹果公司后，乔布斯经营了新的电脑公司NeXT。随后又收购了皮克斯（Pixar）动画工作室，将其转型为娱乐产业的发动机。乔布斯重回苹果公司意味着他将重建20年前创立公司时赋予它的顾客驱动和创新精神。

乔布斯上任的第一件事就是重振苹果公司的个人电脑业务。作为开始，苹果公司于1998年开发了iMac个人电脑。它是一款将显示器和硬盘融于一体的极具未来感的半透明淡绿色台式电脑。该电脑特别设计了一键上网功能，满足网上冲浪的需要（这就是在“iMac”里出现象征互联网的字母“i”的原因）。该款电脑在工业设计上大获好评，成功地吸引了大量消费者。一年内该款电脑销量即超过100万台。

乔布斯接着发布了一款名为Mac OS X的革命性操作系统，它被观察家们形容为“艾布拉姆的主战坦克和保时捷跑车混合物般的”的电脑操作系统。OS X系统成为苹果公司新一代电脑和软件的发布平台。比如随后的iLife，一款随着苹果电脑发售的应用软件包，包含了iMovie（用于视频编辑），iDVD（用于录制视频图像、数码照片放映及CD刻录），iPhoto（用于管理数字图片），Garage Band（编辑、灌制个人唱片），iWeb（制作在线站点以及网络博客）和iWork（准备演讲及编辑新闻通讯）。

iMac电脑和Mac OS X系统帮助苹果重新回到了个人电脑市场。然而乔布斯明白，苹果公司仅仅是一个拥有美国市场6%份额的小公司，永远赶不上个人电脑的霸主——戴尔或者惠普。真正的成长将来自令人耳目一新的产品：没有任何产品能够像苹果公司的iPod播放器和iTunes播放软件一样，彻底变革了人们获取和欣赏音乐的方式。

作为一名音乐爱好者，乔布斯注意到上百万的孩子使用电脑和CD刻录机，从诸如Napster等合法在线音乐提供商处获得数字音乐，灌制自己的音乐CD。于是乔布斯迅速让CD刻录机成为每台苹果电脑的标准配置。接着，为了帮助使用者下载和管理自己的乐曲库，苹果公司的程序员开发了梦幻般的管理软件iTunes。

即使在 iTunes 投放市场之前，苹果公司观察家布伦特·申德勒（Brent Schendler）说，乔布斯已经认识到，“虽然在电脑上存储和播放音乐确实很酷，但如果有一个可以存储数字音乐的播放器像磁带随身听一样便携，让你可以在任何时间、任何地点享受音乐，岂不是更酷?” 9 个月后，苹果公司公布了闪亮光滑、做工精美的音乐播放器 iPod。它具有友好的操作系统，可以方便地播放和管理歌曲，实际上是一个令人惊讶的具有歌曲存储能力的微型计算机。18 个月后，苹果公司线上 iTunes 音乐商店正式启用。消费者通过该网站可以合法地下载 CD 专辑和单曲。

iPod 的成果令人振奋。iPod 已成为最热门的数码消费产品。到 2007 年 3 月为止，苹果公司已售出 8 800 万台 iPod 播放器，并通过线上 iTunes 音乐商店提供了超过 20 亿首乐曲、5 000 万部视频，以及 130 万部电影。“我们曾经想在最初的 6 个月销售 100 万首歌曲，却没想销售 100 万首歌曲仅用了 6 天。”一位苹果公司的发言人感慨道。iPod 占据了音乐播放器市场超过 70%的份额，线上商店则获得了整个歌曲下载市场的 90%。

苹果公司的成功引来了强大的竞争者。为了维持领先，苹果公司必须时刻关注产品创新，关注消费者。苹果公司没有停滞。最近它开发了一种能够将公务电脑、立体声音响和其他设备无线连接的易用设备，其“.Mac”在线产品俱乐部已经有超过 600 000 名会员。苹果公司拥有了 174 家前卫高品质专卖店，是目前世界上发展最快的零售网络。观察家们发现在苹果公司的产品列表上始终充满新的名字：iHome（一部神奇的数码设备，能够管理所有家庭娱乐设备）；移动式 iPod（一个数字式集线器，能够使 iPod 播放器无线连接到车载娱乐系统）。

苹果公司连续三年成为波士顿咨询公司发布的“最具创新精神的企业”。该评选来自向全球 2 500 名高级商业领袖调查的结果。苹果公司神奇地获得了 25%的选票，是第二名 3M 公司的 2 倍，第三名微软公司的 3 倍。

几乎是一夜之间，史蒂夫·乔布斯将苹果公司由不足挂齿、即将失败的电脑制造商成功转型为消费电子产品、数字音乐和视频领域的领导力量。苹果的前途不可限量。乔布斯正是通过创新精神，影响周围的员工“Think Different”（苹果公司箴言），从而为消费者带来独一无二的价值。《时代》杂志这样总结道：

> 史蒂夫·乔布斯的成功秘诀是什么? 他是营销和创新天才，他具有特殊能力洞察消费者愿望并捕获它们。他吸引了苹果消费者……苹果公司发布的每个产品，我们都可以看到一定有人真正地想过，我们是否可以“换个角度思考”……无论是最初的麦金托什电脑、iMac 电脑，还是 iPod 播放器、平面显示器，甚至是苹果操作系统，这家公司过去 30 年间开发的绝大多数产品领先了竞争者不是一步而是三步……乔布斯有自发进取的驱动力，将带给你更大的惊喜。[1]

如苹果公司的故事所示，擅长开发和管理新产品的公司最终获得了丰厚的回报。每类产品都经历着自己的生命周期——产品从诞生，经过几个阶段发展，到最终能给顾客带来更大价值的新产品出现，老产品不可避免地寿终正寝。典型的产品生命周期面临两个主要挑战：第一，既然产品将不可避免地走向衰落，企业必须擅长开发新产品以替代原有产品（即新产品开发的挑战）；第二，企业必须能够灵活运用市场战略，面对由产品生命周期阶段引发的消费者偏好、技术和竞争等方面的挑战（即产品生命周期战略的挑战）。本章将首先介绍如何开发新产品，然后介绍如何根据产品生命周期成功管理产品。

新产品开发战略

企业可以通过两种渠道获得新产品：一是收购，购买整个公司、某个专利或生产许可证；另一种是由企业自身开发新产品。**新产品开发**（new-product development）是指开发全新产品，改进产品，优化产品，及通过研究开发获得新品牌。本章将集中讨论新产品开发。

新产品开发对顾客及营销者来说意义重大。“顾客和企业都喜欢新产品，”一名专注于新产品开发的咨询顾问评价道，“顾客喜欢是因为新产品能解决切实的生活问题，使消费者生活更加多彩；企业喜欢是因为新产品始终是增长的关键。”[2]

然而创新的代价昂贵，具有一定风险。得州仪器公司（Texas Instruments）在撤出家用电脑业务时已损失了6.6亿美元；由于缺乏市场，网络零售商Webvan耗资12亿美元试图建立在线零售杂货店的计划失败；赛格威公司（Segway LLC）开发的思维车（Segway），一度被认为是超越互联网的划时代的科技发明。虽获得大量资金投入，但赛格威公司在投入市场的五年间仅售出23 500台思维车，远低于预期。思维车只在城市旅游局、警察局等部门获得了很小的市场份额。[3]①

新产品开发的成功率很低，成熟企业也有大量的失败案例，例如可口可乐公司的新可乐（New Coke），安海斯-布希公司的鹰牌零食（Eagles Snacks），联邦快递公司的Zap Mail电子邮件，雷诺烟草公司的“非瘾型”（smokeless）高档香烟，麦当劳公司的Arch Deluxe三明治，家乐氏食品公司的谷物牛奶早餐伴侣。研究表明，高达90%的消费品新产品最终失败。每年有超过30 000种食品、饮料以及化妆品等新产品问世，其中70%～90%将在12个月内失败。[4]

为什么这么多新产品最终会失败？有多方面的原因：也许产品的最初创意非常精彩，但企业可能过高估计了市场容量；或者是最终产品设计失败，定位不准，导入时机错误，定价过高，广告战略错误；也可能是企业高级管理者无视市场研究的悲观结果一意孤行；有时新产品生产成本远超预算，有时竞争者的反击超过预期。其实，失败的原因通常显而易见，请看下面的案例[5]：

> 在新产品开发展示与学习中心的走廊漫步，你会发现自己身处一个摆满了失败品的超市中。86 553件展品中有许多是彻底失败的，它们挥霍了资金，辜负了期望。你不禁要问：“开发者当时到底在想什么？”一些产品失败是因为它们没有给顾客带来任何益处，如黄油牛奶香波、黄瓜止汗喷雾剂，以及“非瘾型”高档香烟。不上瘾的香烟？设计者在想什么？另一些失败是将已获认可的成熟品牌用在了不相关的产品上。你能想象服用BenGay②牌阿司匹林吗？或者是Gerber Singles牌成人食品（也许是糖醋肉酱或马德拉鸡）③？其他的品牌

① 思维车是一种电力驱动、具有自我平衡能力的个人运输工具，也是一种都市交通工具。它由美国发明家狄恩·卡门（Dean Kamen）与他的DEKA研发公司（DEKA Research and Development Corp.）团队发明设计。——译者注

② BenGay是世界医药巨头辉瑞公司旗下的止痛剂品牌。——译者注

③ Gerber Singles是婴幼儿食品供应商Gerber旗下的一款针对婴儿的食品。——译者注

错位包括 Cracker Jack 牌①谷物、埃克森牌无酒精鸡尾酒、Smucker 牌②调味番茄酱、哈雷-戴维森牌蛋糕装饰器。真的，他们到底在想什么呢？

新产品开发过程

企业面临着这样的难题：一方面，企业必须开发新产品；另一方面，开发新产品的失败率又高得惊人。只有充分理解消费者、市场、竞争者，并为消费者提供卓越价值，企业才能成功推出新产品。企业必须认真执行开发计划，为寻找和开发新产品建立起系统的、以顾客需求为导向的新产品开发过程。图 8—1 说明了新产品开发过程的八个基本步骤。

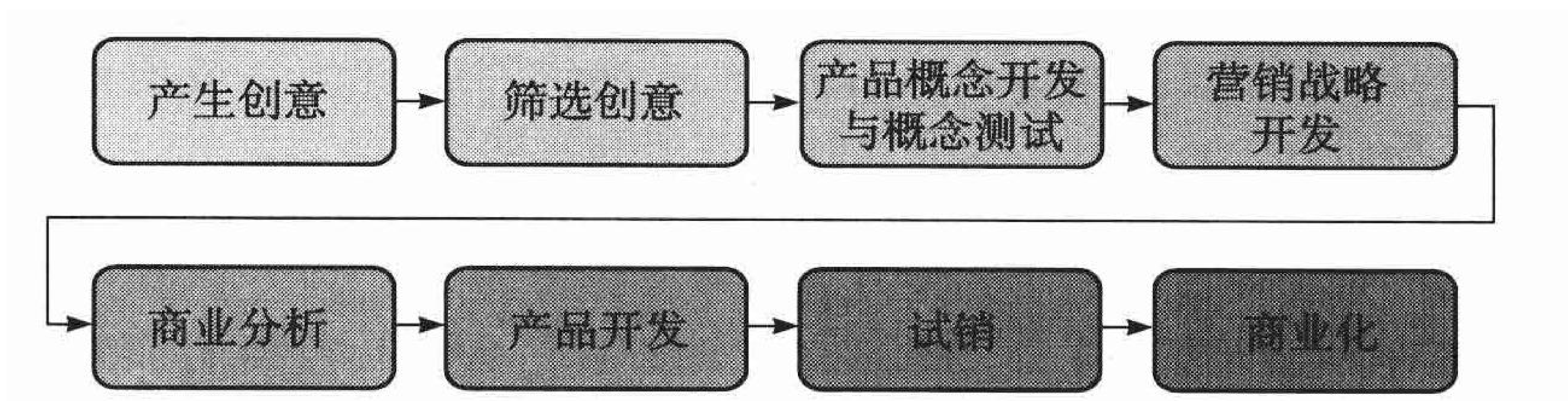


图 8—1 新产品开发的基本步骤

产生创意

新产品开发从**产生创意**（idea generation）开始。产生创意是指系统地寻找新产品开发的设想。典型的企业会产生成百上千个想法并从中筛选出个别的优秀创意。IBM 公司启用了一个名为“创新头脑风暴”（Innovation Jam）的在线意见收集平台。该平台可以在全球范围内收集 IBM 雇员和消费者的想法，进而产生新产品或提供新服务。这个巨型头脑风暴设备搜集了来自 104 个国家的超过 37 000 个创意，然而，IBM 公司仅仅从中开发了 10 种产品或服务。[6]

新产品创意主要分为内部创意来源和外部创意来源，如消费者、竞争者、经销商或供应商等。

内部创意来源

通过内部创意来源，企业可以通过正式的研发获得创意。企业可以像 IBM 公司应用“创新头脑风暴”平台一样，充分利用自身内部高级管理人员、研究人员、技术人员、生产线工人、销售人员的智力资源。企业的每位雇员都能提出优秀的产品创意。“大部分企业都认为好的创意来自优秀的头脑，如天赋过人的创始人、古怪精灵的发明家，或充满远见的经理，”一位分析师说，“但在当今快速变化、竞争激烈的环境中，企业应该改变传统的自上而下的创新方式，充分激励每位雇员产生创意。”[7]

一些企业已成功地开展了野心勃勃的激励计划，鼓励雇员提出新产品创意。三星

① Cracker Jack 是焦糖裹层玉米花和花生混合而成的一种零食，目前为百事食品公司旗下的品牌。——译者注

② 美国著名果酱厂商。——译者注

公司在韩国启用了价值创新计划中心，鼓励企业内部产品创新。该中心是一个全天候的创意工厂，公司研发人员、工程师和设计师聚集一堂开发新产品创意。该中心设备优良，包括工作室、休息室、培训室、厨房，以及含有健身房、游戏设备的地下室。该中心最近的产品创意包括102英寸等离子高清电视，可以在多功能打印机生产线上节约30%物料损耗的工作流程。该中心帮助三星公司由过去的廉价品、淘汰品制造商一跃成为世界上最具创新性的高利润消费电子品供货商。[8]

外部创意来源

企业还可通过一系列外部来源获得优秀的产品创意。经销商和供应商可以提供创意来源。经销商位于市场第一线，可以传递产品问题信息，发现市场机会。供应商能够向企业提供新概念、新技术和新材料帮助企业开发新产品。竞争者是另一种重要的信息来源，企业通过观察竞争者的广告变化，能够获得竞争者的新产品开发线索。企业也可以购买竞争产品，分解其构成，推测其销售状况，决定自己是否应开发与其抗衡的产品。其他信息来源包括行业杂志、展览会及论坛、政府代表处、广告代理公司、市场研究公司、大学及商业性研究所和发明家。

一些企业通过外部咨询公司和设计工作室如奇巴、Frog Design、IDEO等，获得新产品创意和设计。宝洁公司改进品客薯片时就向IDEO公司寻求了帮助。IDEO公司通过对儿童与母亲零食餐饮习惯的调查，认为薯片可以附加娱乐价值。品客印品（Pringles Prints）就这样诞生了。宝洁公司在薯片上印上人物图像、趣味问题及笑话，结果大获成功。品客印品不仅是一种零食，也为消费者带来了交互式体验。宝洁公司甚至与儿童用品公司孩之宝（Hasbro）、Trivial Pursuit联合开发该品牌。[9]

或许，最重要的新产品创意来源是消费者自身。企业可以通过分析消费者的问题和抱怨开发更有效的新产品。史泰博办公用品公司发现折扣是小企业客户最关心的问题之一，据此公司成功开发了“轻松折扣”（Easy Rebate）服务，满足了顾客需求。[10]

企业工程师和销售代表可以通过深入消费者获取产品改进建议及产品开发创意。乐高智力玩具公司就通过邀请250名爱好者参观位于纽约的公司总部，获取了新的开发创意。“我们对它们的业务很失望。”一名来自波兰的英特尔工程师说，但这次参观却给乐高公司提供了大量新产品创意。据此，乐高公司推出了“圣诞主厨”系列玩具。在没有任何额外营销投入的情况下，仅凭250个玩具爱好者的口碑，在前两周就售出了1万套产品。[11]

其他一些企业邀请消费者提建议，将消费者变为共同开发者。戴尔电脑公司成立了名为“创意风暴”（IdeaStorm）的网站，邀请消费者对其产品提供改进意见。消费者发起讨论话题，最热门的话题经过社区投票后推荐在网站榜首。仅两个月后，网站就获得了3 850个创意及236 000次投票。迈克尔·戴尔认为这样的顾客驱动创新行为重新塑造了戴尔公司：“我们应该重新审视市场，在所有的业务中都鼓励顾客参与。”

最后，消费者会自己制造产品以满足特定需求，企业可通过将消费者的发明市场化而受益。多年来，消费者广泛流传雅芳公司的Skin-So-Soft沐浴油和润肤水是效果极佳的驱虫剂。一些消费者在沐浴水中加进几滴沐浴油，与此同时，更多消费者将其放进背囊，带到蚊虫肆虐的露营地，或在海滩小屋的桌上摆上沐浴油以驱赶昆虫。受此启发，雅芳公司专门开发了Skin-So-Soft驱虫产品，包括强效驱蚊润肤水——一种集润肤、驱蚊、防晒于一体的多功能产品。[12]

虽然引入消费者开发新产品可能带来很大好处，但企业必须足够谨慎，不可过于相信消费者意见。对很多产品，尤其是技术复杂的产品，消费者很可能并不清楚自己需要什么。“仅仅给予人们他们想要的产品远远不够，”一名创新管理咨询顾问说，“人们想要惊喜，人们想要超出自己想象的产品，那些能够扩展他们乐趣的产品。”[13]

筛选创意

产生创意阶段的目的是产生足够多的新想法，随后的环节则是尽量减少创意的数量。企业首先要**筛选创意**（idea screening），以尽可能地发现好的创意，淘汰差的创意。由于新产品开发费用在此阶段后将大幅增加，因此，企业只愿意将最有可能变为盈利产品的创意引入下一阶段。

许多企业要求管理人员将新产品创意以标准化格式提交新产品委员会审议。创意方案包括拟开发的产品或服务的具体描述、预计的消费者利益、目标顾客及竞争态势。此外，方案还应包括对市场容量、产品价格、开发时间和开发成本、制造成本及投资回报等方面的粗略估算。新产品委员会将按照既定标准评估新产品创意。

例如，日本最大的消费品制造商花王公司（Kao Corporation）的新产品委员会可能提出以下问题：新产品真能给消费者和社会带来价值吗？新产品对我们公司有利吗？新产品是否符合公司的目标和战略？公司是否拥有人财物资源以制造新产品？新产品提供给消费者的价值能否超过竞争对手的同类产品？新产品是否便于分销和广告宣传？许多企业都有巧妙设计的评估系统以筛选新产品创意。

产品概念开发与概念测试

具有吸引力的产品创意必须发展为某种**产品概念**（product concept）。这里有必要区分产品创意、产品概念和产品形象。产品创意是企业对可能满足市场的产品的初步设想；产品概念是从消费者角度详尽描述的创意；产品形象则是消费者感知到的潜在的或实际的产品。

产品概念开发

假设某汽车制造商打算开发一种实用燃料电池驱动的电动汽车，原型以时尚、运动、敞篷为特征，售价在 10 万美元左右。[14]但随后，它计划推出能与现代混合动力车型竞争、具有价格竞争力、更易被市场接受的车型。该型全电动力轿车从 0 到 60 英里加速不超过 4 秒，单次充电行驶 250 英里，由普通 120 伏电源供电，平均每英里动力成本 1 美分。

在此基础上，营销者的任务是将新产品创意转换为产品概念，发现哪些产品概念对消费者有吸引力，并选择出最佳概念。该电动汽车可能产生以下产品概念：

> 概念 1：它是顾客负担得起的中型轿车，消费者将其作为家庭第二辆汽车在城市中料理家事、探亲访友。
>
> 概念 2：它是针对单身青年和年轻夫妇的中等价位运动型轿车。
>
> 概念 3：它是提供给环保主义者的实用、低污染、“绿色”燃料电池轿车。
>
> 概念 4：它是中型高端实用轿车，吸引那些喜爱多功能运动车（SUV）的宽敞空间，同时又难以忍受其高耗油量的消费者。

概念测试

概念测试（concept testing）需要目标消费者群参与测试新产品概念。概念测试可通过抽象描述或具体实物展示给消费者。下面是前文中产品概念 3 的文字描述：

> 这款汽车是一部高效燃料电池驱动的紧凑型四座轿车，具有驾驶乐趣。该车全电驱动没有任何污染，实用可靠。单次充电行驶 250 英里，平均每英里动力成本 1 美分。该款汽车是当今污染严重的普通汽车的可靠替代品。全配置型号售价 25 000 美元。

在实际投放前，许多新产品会做多轮产品概念测试。某些产品测试只用图片或文字描述即可。有时，具体的实物展示会增加概念测试的可靠性。在观看产品概念展示后，参试消费者会回答一系列问题以提供反馈，如表 8—1 所示。

表 8—1　　电池驱动轿车产品概念测试问项

1. 你是否理解电池驱动全电轿车的概念？
2. 你相信电池驱动轿车能实现设计指标吗？
3. 与传统汽车相比，电池驱动轿车能为你提供哪些价值？
4. 与天然气—电力混合动力轿车相比，电池驱动轿车有什么优点？
5. 该款轿车的主要属性有哪些还需要调整？
6. 比起传统汽车，在哪种场合下你更喜欢电池驱动轿车？
7. 该款轿车的合理售价你认为是多少？
8. 谁会参与到你的购车决策中？谁驾驶买来的汽车？
9. 你会购买此款车吗？（一定会，可能会，不太可能，一定不会）

消费者对这些问题的回答能帮助企业选定最有吸引力的产品概念。如表中最后一问是消费者是否意愿购买该产品。如果有 10%的消费者表示“一定会买”，5%表示“可能会买”，企业就能根据消费者规模预测出可能的产品销量。当然，由于人们往往言行不一，这只能是粗略的预测。

营销战略开发

假定通过产品概念测试，企业发现概念 3 燃料电池驱动轿车概念最佳，那么，下一步就是**营销战略开发**（marketing strategy development），在产品概念基础上设计新产品的初始营销战略。

营销战略描述通常包括三部分：目标市场描述；价值主张设计；前几年的销售额、市场占有率、利润目标等。如此一来，前文的举例可发展为：

> 该款汽车的目标消费者是年轻、受过良好教育、中等及高收入的个人、夫妇或小家庭，他们需要实用且环保的交通工具。该款汽车定位为具有驾驶乐趣，污染比当今燃料汽车和碳氢动力汽车小很多。公司计划在第一年销售 10 万辆该款轿车，亏损不超过 1 500 万美元。第二年预计销售量将达到 12 万辆，盈利2 500 万美元。

营销战略描述的第二部分将指明产品预计售价、分销网络建设及第一年的营销预算：

> 燃料电池驱动轿车将有三种颜色：红、白和蓝，配件齐全。零售价格约为

2.5 万美元，分销商进货享受 15% 的折扣。月销量超过 10 台轿车的分销商将在该月售出的汽车进价上再享受 5% 的折扣，总计为 20%。5 000 万美元的市场营销预算一半用于全国性广告，一半用于当地活动营销。广告及官方网站将重点强调该款汽车的驾驶乐趣及低污染。第一年内公司会安排 10 万美元市场调研预算，弄清楚谁是真正的消费者及消费者的满意度如何。

营销战略描述的第三部分将说明长期销售量、利润目标和营销组合战略：

公司计划在全部汽车市场中获得 3% 的长期市场份额，税后投资回报率为 15%。为实现这一目标，新产品的设计质量标准较高，并将持续改进质量。若竞争态势许可，产品价格将在第 2～3 年提高。市场营销总预算每年提高 10%。第一年后的市场调研费用将降为每年 6 万美元。

商业分析

一旦确定产品概念及营销战略，企业就可以对新产品策划进行商业分析。**商业分析**（business analysis）是指企业检查新产品的销售额、成本和利润表现，以查明这些因素是否达到企业目标。若商业分析可行，新产品将进入开发设计阶段。

企业可以参考历年相似产品的销售数据，同时进行市场调查以估算销售量。企业可估计出最小和最大销量，评估风险范围。据此管理层能够全面测算包括研发成本、营销费用、运营成本和财务成本在内的总投入及预期回报。最后企业利用计算的销量和成本数据完成财务测算，分析新产品的财务吸引力。

产品开发

在本阶段前，新产品大都停留在文字描述、图片或原始模型阶段。若新产品通过了可行性分析，下面将进入**产品开发**（product development）阶段。在此阶段，研究开发部门、工程技术人员将产品概念实物化。但本阶段需要大大增加资金投入才能将新产品概念成功转换为可大规模生产的产品。

企业研发部门将开发并测试产品概念的一种或多种实物，寻找最佳原型，使新产品在满足、取悦消费者的同时能在既定成本限制下快速生产。根据产品与开发方法的不同，产品开发有可能花费几天、几周、几个月，甚至数年。

通常情况下，新产品会经过多轮严格测试以保障安全性和有效性，确保产品能为消费者提供价值。企业可以自己测试或外包给独立测试公司。下文是一个产品测试的案例[15]：

"呼，呼，呼"，在路易·威登位于巴黎总部的地下室的一间锁着门的房间中，一只机械臂将棕色手提包提升到半米高的空中，然后自由落下。这个手提包装有 8 磅配重，被不断地提升坠落，一直持续四天。这就是路易·威登设备精良的高科技实验室，用于开发名贵的奢侈品。另一台仪器持续对手提包进行远红外线照射，测试手提包的抗老化性。同时，测试仪对手提包拉链进行 5 000 次的开启、拉合测试。实验室还有只机械臂在不断地振动着路易·威登标牌，确保标牌不会掉落。

在吉列公司，几乎每个人都参与到了新产品测试环节。在位于南波士顿的吉

列工厂，每个工作日都有来自不同部门的200多名志愿者，结队到工厂的二层，未剃须的他们进到备有盥洗池和镜子的小隔间里，遵从测试人员指令，使用吉列剃须刀、剃须泡和须后水。志愿者将评价刀片的锋利性、剃须的润滑性、刀架的掌控性。在隔壁的淋浴室内，女性志愿者遵循同样的程序，剃掉腿部、腋下及“比基尼区域”的毛发。一名吉列公司雇员说：“即便我们刮破流点血，也是为了消费者能在家安全舒适地剃须。”

新产品除了达到功能要求，还应满足消费者心理。如电池驱动轿车应以舒适、安全、做工精良打动消费者。那么，设计人员就须知道是什么因素让消费者觉得汽车做工精良。有些顾客认为应该有听起来“坚固”的车门；另一些消费者认为应该能在碰撞试验中承受重撞。在消费者测试环节中，消费者将试驾汽车以评价汽车的各种属性。

试销

若新产品通过了概念和产品测试，下一步将是**试销**（test marketing），即将新产品和配套的营销计划引入实际市场。试销为营销者获得产品和营销经验，降低在耗资巨大的大规模投放市场前的市场风险。企业在本阶段会全面测试产品及配套的营销计划，包括目标市场选择和市场定位战略、广告、分销、定价、品牌、包装策略和预算水平。

试销工作量因新产品的不同而有所差异。若试销成本较高，同时需要一定时间，那么，竞争对手有可能会利用此空隙获得优势。若开发和引入新产品的成本较低，管理层对新产品也有充足信心，企业就有可能减少甚至越过试销阶段。实际上，目前消费品企业已经减少了试销。简单的产品线延伸和直接模仿竞争产品的设计品几乎都不再做试销。

然而，当投放的新产品需要巨额投资，或管理层对产品或营销计划信心不足时，企业需要做好充分的试销准备。在美国，麦当劳计划将其旗下的Redbox子公司的DVD自助租碟机引入其餐厅和超市，消费者用信用卡可以每天1美元的价格从Redbox自助租碟机租赁DVD影片。在投放市场前，麦当劳在美国6个主要市场进行了超过两年的试销。试销结果很好。仅丹佛市，Redbox就迅速占据了当地10%的DVD租赁市场。随后，麦当劳才将Redbox自助租碟机引入全国的餐厅和一系列的超市。[16]

虽然试销费用较高，但比起市场错误带来的严重风险，试销的成本则算不上高。不过，理想的试销结果仍不能保证新产品一定成功。如宝洁公司对Fit牌洗涤剂进行了5年的试销，对玉兰油彩妆进行了3年的试销，虽然试销反应良好，但这些产品在投放市场不久后还是退市了。[17]

许多企业通过采用新技术缩短试销时间，降低促销成本。如世界最大的休闲食品制造商菲多利与Decision Insight市场研究公司合作，建立了一个网上便利店测试新产品与营销创意。[18]

Decision Insight市场研究公司建立的在线购物测试商店SimuShop可以观察消费者对菲多利旗下各种品牌不同包装、定价和货架空间的反应，这为菲多利公司在实体商店的测试节约了大量资金和时间。受雇的测试者可以浏览仿真菲多利

公司和竞争对手的产品，单击图标获得详尽的产品说明，最后将符合心意的产品放入购物车。在购买结束后，网站工作人员会对测试者进行一对一在线访谈，了解消费者为什么购买该产品。通过对测试者在线购物全程的观察，菲多利公司可以对消费者在真实环境中的消费决策有所了解。对于一家在货架上拥有 200 种产品的公司来说，真实的试销难以实现。“对我们而言，它们几乎是可以做到的。”一位菲多利公司的营销者说。与真实环境相比，SimuShop 在线购物测试商店可以达到 90%以上的仿真度。

商业化

试销为管理层提供市场信息，帮助企业就是否将新产品市场化进行最终决策。如果新产品进入了**商业化**（commercialization）阶段，企业将全面向市场投放新产品，这意味着要承担高额的成本。企业需租赁、建立工厂；如果投放的是有包装的消费品，第一年可能还需投入数百万美元营销预算，支持广告活动、销售促进等。如联合利华在引入 Sunsilk 护发产品时，仅在美国就投入了 2 亿美元，其中包括 3 000 万美元的新媒体推广费用，比如聚友网网站广告、购物中心动态展示广告、盥洗室 3D 广告和影院广告等。[19]

新产品商业化首先要决策的是引入时机。如果前文中的燃料电池驱动汽车将侵蚀企业其他产品的市场份额，其投放市场的进程就将延迟。如果该款汽车需要继续改进设计，或是经济下滑，企业可能会推迟到第二年投放市场。但如果竞争者也试图推出电动汽车，该企业则无疑会加快将新产品引入市场的进程。

而后企业将决定在哪里推出新产品。将新产品引入某个地点、某个区域，全国还是国际市场？只有少数企业具有全国或全球投放的信心与能力。企业制定产品市场推广计划：小企业会每次只进入一个有吸引力的地点或地区，较大的企业会较快地在各地推出新产品，或在全国同时铺货。如宝洁公司以 3 亿美元的资金支持在全美启动吉列锋速六刀头剃须刀的上市活动，仅在 2006 年超级碗的首发广告上就花费了 600 万美元。产品上市首周内，宝洁公司就设置了 18 万个现场展示。3 个月后，锋速剃须刀的品牌认知度就超过了 60%，甚至拉动全美可重复使用剃须刀销量增长 44%。[20]

拥有全球分销网络的企业会在全球迅速推动产品上市。微软推广 Windows Vista 操作系统就采用了这样的策略。微软投入了高达 5 亿美元的预算保障 Windows Vista 操作系统在全球超过 30 个国家同步上市。微软计划在 Windows Vista 上市 2 个月内覆盖全球 66 亿人口。一位产业分析师说道：“在上市计划启动 6 个月后，全世界任何一个角落都将再没有未配备 Vista 系统的电脑售出。”[21]

新产品开发管理

图 8—1 描述的新产品开发过程强调了策划、开发和投放新产品的各种重要活动。然而，新产品开发不只是既定的程序，企业还应系统地管理新产品开发过程。成功的新产品开发需要顾客导向与系统思维指导下的团队合作和系统性的努力。

以顾客为中心的新产品开发

在寻找产品创意及新产品开发过程中，许多企业过于依赖研发实验室的技术力量。但如同市场营销领域其他主题一样，成功的新产品开发一定是从头至尾地理解顾客需求，并为顾客提供价值的过程。**以顾客为中心的新产品开发**（customer-centered new-product development）聚焦于向顾客提供解决方案，并提供更令顾客满意的体验。

最近的研究表明，成功的新产品一定与众不同，它能够解决消费者的困扰，提供独特的消费者价值。[22]因此，当代创新型企业正逐步走出实验室，从厕所清洁剂到汽车引擎，企业与消费者一起寻找提供新的消费者价值的途径。请参考下例[23]：

> 宝洁公司不同职级的员工，从CEO到品牌经理，都经常深入消费者，了解他们购买、使用公司产品的动机，以寻找新的创意。当宝洁公司的一个小组试图“重新组合浴室清洁产品”时，他们采用“眼睛倾听”的方式启动项目。小组花费大量时间仔细观察消费者如何清洁浴室。他们重点观察各种“极端”的消费者：专业的，如清洁手套不离身的职业浴室清洁员；马虎的，如一起租住的只用刷子草草打扫厕所的单身汉。如果某种新产品能同时满足这两类极端的消费者的需求，那将会击出完美的“本垒打”。奇特的点子诞生了：小组开发了一种具有可更换握把的清洁器，它可以同时清扫浴室墙壁及下水道。这个小工具由记忆塑料、发泡塑料构成，附有清洁管。消费者对此产品原型爱不释手，一些测试者甚至拒绝归还测试品。这个创意就是宝洁公司大受欢迎的Mr. Clean浴室魔力清洁器。
>
> 通用电气公司则计划将顾客导向的新产品开发思维引入旗下广泛的业务部门。近期，来自通用金融事业部（负责信用卡业务、贷款及提供其他消费者金融服务）的高级管理者访问了旧金山的消费者，观察他们如何使用资金——从哪里获得金钱，怎样用，甚至如何携带。同样，根据总公司的安排，来自通用喷气航空发动机事业部的15位高级管理人员与飞机驾驶员和地勤工程师详细交谈。“我们甚至会见了拉里·弗林特（Larry Flynt）的私人航空公司，”一名负责安排行程的经理说道，“这是一种……增进他们的热情，加强他们创新性决策的好方法。”

顾客导向的新产品开发从了解顾客需求开始，以解决顾客问题结束。一名专家说：“没有满足消费者需求的新产品和服务，怎么能称为创新呢？”[24]另一名专家表示：“在现代，从新产品开发之初获得对消费者的洞察力，在整个开发过程中持续运用对消费者的洞察力，在投入市场时以有竞争力的方式传播消费者价值，这些就是现阶段新产品在市场上成功的关键要素。”[25]

基于团队的新产品开发

成功的新产品开发需要依靠整个公司力量，进行跨部门的合作。一些企业依据图8—1所示步骤，顺序组织新产品的开发工作，以产生创意为起点，产品商业化为终点。在顺序式产品开发模式下，每个部门独自完成开发任务，并按顺序将工作转交下一部门。这种有序、逐步推进的组织方式有助于控制高风险、复杂的开发项目，但代

价是太费时。在当前快速变化、竞争激烈的环境中，这种缓慢但有把握的开发方式很可能导致产品失败，销量损失和达不到预期利润，及市场定位过于狭窄。

为加快新产品开发的进程，许多企业采用**基于团队的新产品开发**（team-based new-product development）方式，即由来自不同部门的设计人员组成跨部门、跨职能的开发团队，同时涉及多个产品开发阶段，以减少开发时间、提高效率。不同于顺序式产品开发将新产品由上一个部门传递给下一个部门，基于团队的新产品开发选取来自不同部门的员工组成项目团队，负责从头至尾的整个开发过程。项目团队成员大多来自营销、财务、设计、生产、法务部门，有时甚至包括供应商及合作伙伴。在顺序式新产品开发过程中，某个阶段的瓶颈问题会严重拖延整个项目的时间，而在团队式新产品开发过程碰到难题时，整个团队可以在保持攻坚力量的同时绕过瓶颈继续前进。

当然，基于团队的新产品开发也面临一些问题：有时这种组织方式会导致比顺序式产品开发更多的摩擦和混乱。然而，在快速变化的环境下，整个行业面临着更短的产品生命周期，灵活快速的新产品开发还是利大于弊。在新产品开发上能同时做到团队组织与坚持顾客导向的企业，可以更快地将正确的产品投放市场，获得明显的竞争优势。

系统的新产品开发

新产品开发应该是整体性和系统性的，否则大多数优秀创意将销声匿迹，幸存下来的将只有极少数。为了避免无谓的损失，企业可以采用创新管理系统收集、复核、评估并管理新产品的创意。

企业可以指派受尊敬的高级管理者出任创新经理。企业还可以建立基于互联网的创意管理软件，鼓励全公司的所有利益相关者——雇员、供应商、经销商、零售商——参与新产品开发。企业也可以成立跨职能的创新管理委员会评估新产品方案，帮助选出适合市场的优秀创意。最后，企业可以通过建立公开激励计划奖励那些最好创意的提出者。[26]

创新管理系统会产生两方面的有利结果。第一，帮助企业建立创新型企业文化，表明公司高层支持、鼓励并奖励创新；第二，该系统能产生大量新产品创意，其中不乏一些优秀者。在该系统的帮助下，创意的系统性将更强，成功几率更大。如果没有这样的传递通道及高层的支持，优秀的产品创意很快就会枯萎。

因此，成功的新产品开发不仅仅是想到一些好主意，将它们转化为产品并找到合适的顾客，成功的新产品开发还需要系统寻找提供顾客价值的新途径，从产生和筛选创意开始，到设计和推出满足消费者需求的产品。

此外，成功的新产品开发需要得到整个公司的支持。那些以新产品开发著称的企业——如苹果、谷歌、3M、宝洁、通用电气，它们的企业文化都鼓励、支持和奖励创新。尤其是通用电气公司，在过去 10 年间曾 7 次荣登《财富》杂志“最受尊敬公司”榜首的辉煌，与其鼓励创新的企业文化密不可分。通用电气在全球范围内追求创新的精神在其著名的广告语中得到了最好的体现：“梦想启动未来”（Imagination at Work）。[27]

在通用电气公司，创新是未来增长的源泉。但如果离开了员工的支持，通用电气对创新的追求将无法实现。因此在 3 年前，通用电气在全公司范围内启动了“突破想象力”活动，它要求公司每个业务单元提出至少 5 个在未来 3～7 年间总计有望带来

5 000 万到 1 亿美元回报的突破性创意。不同业务单元的市场营销负责人将同时兼任创新项目带头人，负责发现创意、筛选创意、满足消费者需求。整个公司的营销执行官现在正接受创新培训，如每年 60 名高层营销管理人员将接受 3 周半的“创新之旅”。（还记得前文提到的通用电气高级管理人员与消费者实地沟通的例子吗？）管理人员的整个创新计划得到了通用电气董事会的支持，获得了良好的回报。在该计划鼓励下，已有 100 个项目正在实现总计 5 000 万美元的预期收入。通用电气的 CEO 杰夫·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）说：“创新对于通用电气不仅仅是一则广告或者一句标语，创新是公司生存的理由。”

产品生命周期战略

一旦企业引入新产品，营销者总是试图使产品获得长久寿命。尽管没人会期望产品不停地销售下去，但企业总是尝试获取可观的利润，以补偿开发产品时投入的资金与精力。每种产品都有特定的生命周期，虽然它们具体的形状和长度有所不同。

图 8—2 展示了典型的**产品生命周期**（product life cycle，PLC），在此期间，产品销量和利润随时间变化。产品生命周期可分为五个阶段。

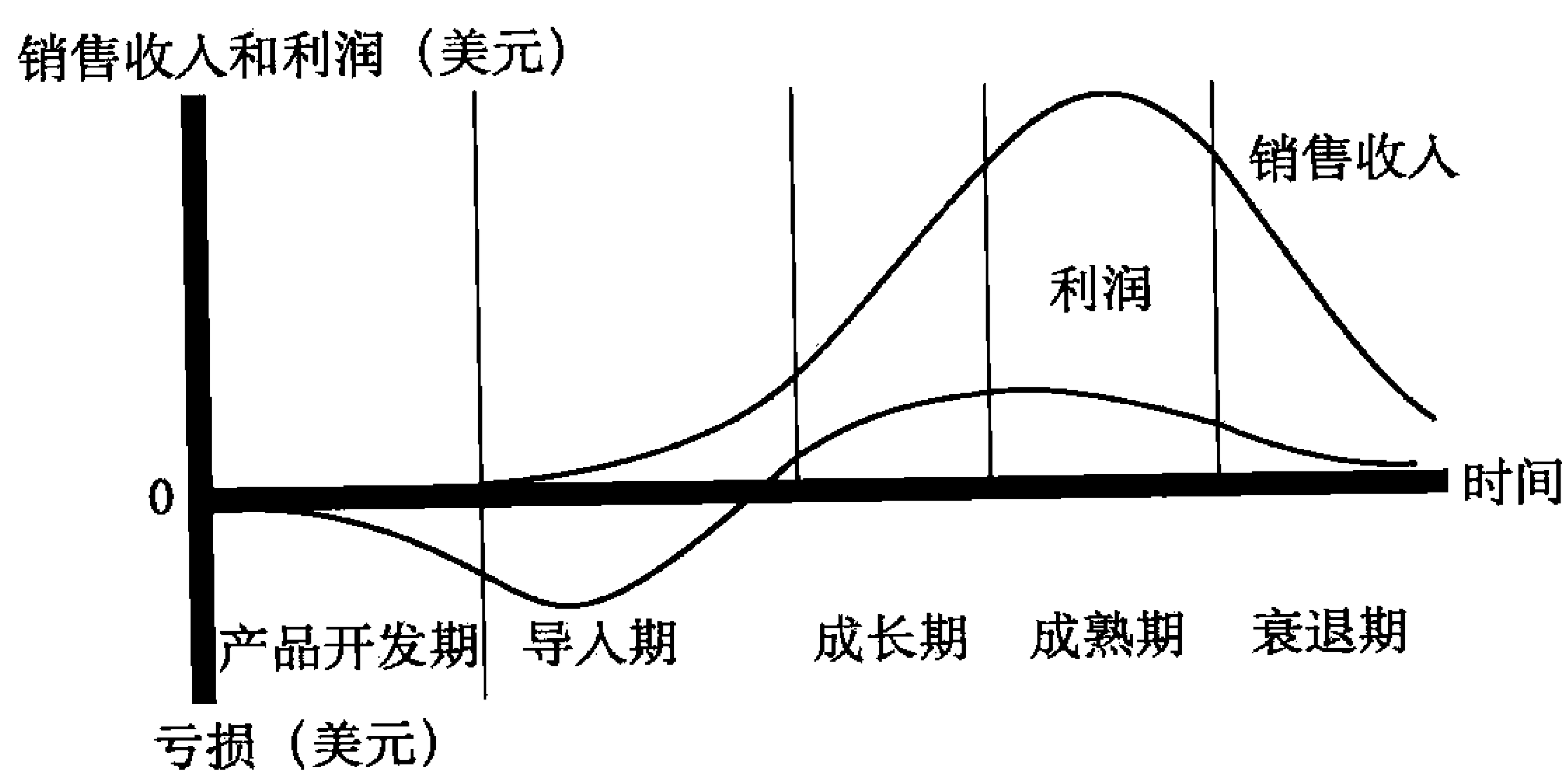


图 8—2　产品生命周期销量利润变化

1. 产品开发期，即企业发现和开发新产品创意的阶段。在本阶段企业销售收入为零，投资却开始上升。

2. 导入期，即产品投放市场，销售收入缓慢增加的阶段。由于导入期的企业投资巨大，本阶段一般无法产生盈利。

3. 成长期，即产品迅速得到市场认可，利润增加的阶段。

4. 成熟期，即由于大部分潜在消费者已购买产品，产品销售收入增长放缓；同时由于竞争激化，本阶段产品利润持平或开始下降的阶段。

5. 衰退期，即产品销售收入和利润均大幅下降的阶段。

不是所有的产品都遵循标准的产品生命周期。一些产品迅速进入市场，也很快死亡；另一些产品则能在相当长的时间内保持在成熟期；某些产品甚至可能在进入衰退期后，借助强劲的销售促进或再定位策略，重新回到成长期。管理良好的品牌能够长期在市场上生存，如可口可乐、吉列、美国运通（American Express）、百威啤酒、

美国富国银行（Wells-Fargo）、龟甲万株式会社（Kikkoman）①、TABASCO®等，其中一些品牌甚至已经延续了超过100年。

产品生命周期概念可以用来描述产品大类（如燃油汽车），也可以描述产品形式（如多功能运动车），或者是具体的品牌（如福特野马轿车）。产品生命周期概念在每种情况下有不同的应用。产品大类生命周期拥有跨度最长的产品寿命，许多不同类型产品的销量能够在成熟期稳定相当长时间；产品形式生命周期比较典型，如拨号电话或卡带，都经历了由导入、成长、成熟再到衰退的演进过程。

由于竞争环境多变，具体品牌的生命周期有可能迅速变化。即使产品大类和产品形式拥有较长的生命周期，比如洗衣皂和洗衣粉，但具体品牌的生命周期往往比较短暂。目前美国市场领先的洗衣皂品牌是汰渍和Cheer，但75年前最著名的肥皂品牌则是已经消亡的Fels-Naptha，Octagon和Kirkman。

生命周期概念同样可以用于区分风格、时尚与热潮，它们的典型形状如图8—3所示。**风格**（style）是人们努力在一个领域里表现出一种基本的和独特的方式，如殖民式、牧场式、过渡式建筑风格；正式、休闲服饰风格；现实主义、超现实主义、抽象主义艺术风格。一旦一种风格产生，它便不受时尚的影响，可能持续几个世代。风格的生命周期曲线往往具有数个波段，显示某一风格重新引起人们的兴趣进而复兴。**时尚**（fashion）是某一特定领域内被人们接受或欢迎的一种风格。如20世纪80年代到90年代的商务套装，让位于现今的商务休闲装。时尚产生的过程较慢，保持一段时间的流行后也缓慢地消亡。

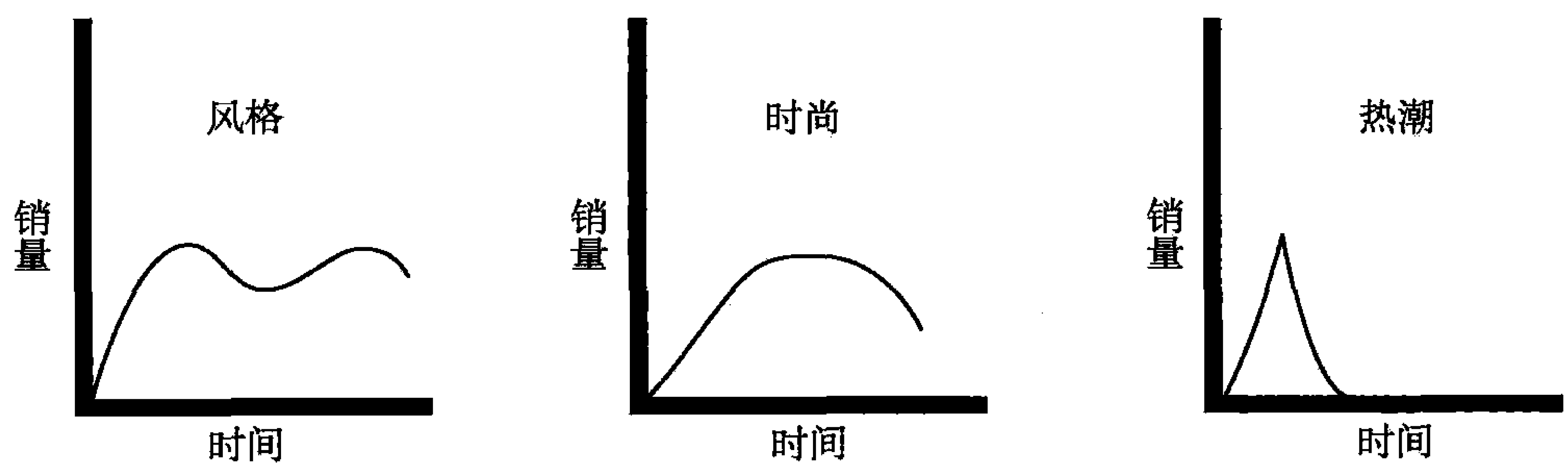


图8—3　风格、时尚与热潮

热潮（fad）指快速进入公众视线的流行趋势，它们被狂热地接受，很快达到高峰，然后迅速衰退。[28]热潮可以是正常产品生命周期里的一部分，就像目前在北美流行的筹码扑克（poker chip）、配饰、剪贴册等一样；热潮也可以独自构成一种产品的生命周期，如"宠物石"（pet rocks）。在听到朋友们抱怨养狗过于昂贵时，广告撰稿人加里·达尔（Gary Dahl）拿他的玩石开玩笑，并很快为它撰写了一篇类似驯狗指南的讽刺文章，名为"如何照料你的宠物石"。达尔很快便以每瓶4美元的价格销售了150万颗普通的沙滩卵石。但这次当年10月爆发的销售热潮在第二年2月便如同石头般沉到河底。达尔对那些想靠热潮取得成功的人提出建议："趁流行时好好享有它。"其他的热潮例子还有：魔方、低碳水化合物饮料。[29]

产品生命周期模型是营销者的有力工具，它能描述产品和市场态势。如果使用得

① 龟甲万株式会社（Kikkoman Corporation）是一家日本的国际公司。于1917年创立，总部位于日本千叶县野田市，由可追溯到1630年的茂木家族中的8个家族生意组成。其主要产品及服务包括酱油、食物调味料及香料、味醂、烧酒及清酒、果汁及其他饮料、药物与餐厅管理服务。——译者注

当，产品生命周期模型可以帮助企业制定针对产品不同生命阶段的营销战略。但使用该模型预测产品表现、开发营销战略也有一定缺陷。如经理们往往很难确定产品处于生命周期的哪个阶段，也很难判断什么时候产品进入下一个阶段。他们同样难以确定影响产品生命周期变化的因素。

在实践中，根据不同的产品生命周期阶段预测产品销量，估计不同生命周期阶段的持续时间，以及描述生命周期曲线，都是十分困难的。用产品生命周期模型指导营销战略制定同样具有缺陷，因为营销战略可以是影响产品生命周期变化的原因，也可以是结果。产品目前在生命周期所处的位置可以指导战略制定，而战略反过来又影响产品表现，进而改变其生命周期位置。

值得注意的是，营销者不应盲目墨守传统的产品生命周期模型。“营销者会本能地遵守旧的产品周期范式，这样，产品将不可避免地像生命周期曲线一样，由成熟到衰退。”一位营销学教授说。相反，很多营销者拒绝采用常规生命周期模型，并以意想不到的方式定位产品。“（这样做）企业可以在成熟期内挽救产品，使其重新回到成长期。同时，企业也可以加快导入期的产品进入成长期，越过影响消费者接受产品的障碍。”[30]

在本章前半部分，我们介绍了产品生命周期理论。随后我们将介绍适合不同产品生命周期阶段的营销战略。

导入期的营销战略

导入期（introduction stage）始于新产品投入市场之时。导入期需要时间，销售增长也较缓慢。如速溶咖啡和速冻食品等著名产品，均花费了多年时间才进入快速成长阶段。

与其他阶段相比，在这一阶段，由于销售量低，分销和促销成本高，利润水平较低甚至为负。产品需要大量经费以吸引分销商和建立库存；告知消费者新产品信息并吸引其购买所需的促销费用也相当高。本阶段市场对改进型产品需求较弱，所以企业和它为数不多的竞争对手只生产基本产品，聚焦于那些最迫切的购买者。

本阶段，企业，尤其是市场先行者，必须选择与产品定位一致的启动战略。企业应认识到启动战略仅仅是产品生命周期总营销计划的第一步。如果企业在最开始就采用“大赚一笔”的竞争战略，就有可能为短期利益而牺牲长期收益。随着产品进入下一个生命周期阶段，企业需要审时度势地调整定价、促销及其他营销战略。若从一开始就计划得当，本阶段将是建立和保持领先地位的最佳时期。

成长期的营销战略

新产品满足市场需求后就会进入**成长期**（growth stage），产品销售将迅速增加。市场上早期购买者会继续购买，而早期大众则跟随最早的消费者开始购买，尤其当他们听到其他消费者的正面口碑评价时。由于利润的吸引，新竞争者开始进入市场。它们引入新的产品特征，市场随之扩大。竞争者增加将导致市场的分销网络激增，销售增加将引发经销商库存扩大。价格维持稳定或稍有下降。企业促销费用则保持稳定或稍有上升。培养消费者仍然是企业的目标，但还要面对竞争。

本阶段，随着促销费用被大量的销售额分摊以及生产成本的下降，企业的利润水平有所增加。企业采用多种策略维持尽可能长时间的快速增长。可以提高产品质量，

增添新的产品特性，引入新的产品型号；也可以进入新的细分市场与分销渠道；可改变广告策略，从侧重建立消费者认知转移到建立产品信任和购买；也可在适当时机降价吸引更多的消费者。

本阶段，企业面临着高市场占有率还是高利润的选择。如果对产品改进、促销、分销网络建设进行大量投资，企业就可以获得领先的市场地位。但这样做企业无法同时实现利润最大化，只得期待下一个阶段。

成熟期的营销战略

某个时刻，产品销售增长将放缓，产品进入**成熟期**（maturity stage）。成熟期一般比前两个阶段持续时间要长，并给营销管理带来巨大挑战。大多数产品都处于生命周期的成熟阶段，因此大多数营销管理处理的也是成熟期的产品。

销售增长的减缓导致产能过剩，供大于求的局势将导致激烈的市场竞争。竞争者开始降低价格，增加广告和促销费用，投入研发预算去寻求开发更好的产品。这些措施都会导致利润下降。一些实力较弱的竞争者开始退出市场，行业内只剩下一些实力较强的竞争者。

尽管很多产品在成熟阶段看起来长期没有变化，但大多数成功的品牌实际上还是根据消费者需求在改进产品。除了简单地维护成熟产品，产品经理应付出更多努力——进攻是最好的防御。经理们应适时调整市场、产品与营销组合。

调整市场，指企业努力增加市场对现有产品的消费量。企业可以寻找新的消费者和新的细分市场。如约翰·迪尔公司试图将一种经常用于农场的车型“短吻鳄”（Gator），销售给退休的婴儿潮世代的消费者。约翰·迪尔公司针对这个新市场重新定位了产品，宣传它“将你从自己动手转变成做起来更容易”。就像短吻鳄的某则广告描述的：当你想锄草、剪枝、搬运货物、接送朋友时，短吻鳄能够胜任多重任务，为你提供舒适平稳的旅程。

产品经理也可针对现有的消费者开发产品新的用途。格莱德公司（Glad Product Company）生产的 Press'n 密封胶袋，能产生像特百惠保鲜容器一样的密封效果。企业发现越来越多的消费者主动联系公司，询问 Press'n 密封胶袋有没有其他用途。于是格莱德公司建立了一个名为“1 000 种用法，你有几个”的网站（www.1000uses.com），消费者可在网上发帖介绍自己的使用心得。“我们发现产品的重度消费者不只是用它包裹食物，他们还创造了很多其他用法，”一名格莱德公司的产品经理说道，“当他们发现 Press'n 密封胶袋的新用法时，他们都成为重度消费者。”受消费者欢迎的用法有：将 Press'n 密封胶袋做成键盘套可以防尘防水；妈妈们在观看孩子们比赛时，还可用密封胶袋保持长椅干燥，方便大家就座。[31]

企业还可调整产品，如改变产品的质量、特征、包装、风格，以此提供额外的用途或吸引新的消费者。这能够提升产品的档次和吸引力，也可以改善产品的质量和功能——如耐久度、可靠度、速度、口感。因此食品和家居用品制造商热衷于为产品设计新口味、颜色、香型、配料或包装，以提升产品竞争力，重新促进消费。宝洁公司经常为汰渍洗衣粉引入新的产品属性，像两倍浓缩汰渍洗衣液、清香型汰渍、污点瞬洁汰渍等。

最后，企业可以通过调整营销组合促进销售。企业可以为消费者提供全新的或改进的产品与服务；企业可以降价吸引新的消费者，招徕竞争对手的顾客；企业可以启动更好的广告计划或更积极的促销计划——如购买折扣、降价出售、有奖销售和竞赛。

除了降价和促销，企业还可通过进入新的销售渠道服务新的消费者。

衰退期的营销战略

绝大多数产品和品牌最终会衰退。这种衰退可能进程缓慢，如燕麦粉；也可能非常快，如 VHS 格式录像带。**衰退期**（decline stage）企业的销售收入要么突然降到零，要么将在很低的水平上保持相当长的时间。

很多原因可能导致销售下降，如技术进步、消费者偏好改变、竞争加剧等。销售和利润下降后一些企业将撤出市场，而那些仍在坚持的企业会精简产品。它们可能会放弃部分细分市场，从部分渠道中撤出，或削减促销预算，降低售价。

对企业来说，维持弱势产品的代价昂贵。除了利润微薄，弱势产品还可能含有很多隐性成本。因为需要对价格和存货经常调整，弱势产品有可能会占据经理过多的时间，或占据本来可用于盈利性更佳的“健康产品”的广告预算和促销支持；产品下降的声誉会打击消费者对企业和旗下其他品牌的信心。然而，弱势产品最大的隐患是对企业未来的负面影响。企业维护表现乏力的产品将延缓替代品开发，导致不平衡的产品组合，损害当前利润及企业长远的竞争力。

出于以上原因，企业需特别注意那些逐渐陈旧的产品。企业首先要经常检查衰退期产品的销售收入、市场份额、成本和利润趋势；其次，管理层必须决定是维持、收割还是放弃这些衰退产品。

当管理层决定维持其产品时，这表明企业认为行业竞争将趋缓。宝洁公司就在竞争对手撤出市场时，通过维持正在衰退的液体皂业务而获得了不菲的利润。企业维持产品的另一个原因是希望通过再定位和其他手段使产品焕发第二春。宝洁对数个品牌采用了这样的策略，如 Mr. Clean 和 Old Spice。

管理层也可以采用收缩战略。这意味着企业将减少各种支出（如工厂、设备、维护成本、研发投入、广告和销售预算），期待销售收入保持稳定。若收割战略获得成功，企业将在短期内有效提高利润。管理层最后可以放弃产品，将业务出售给其他企业，或直接清算业务。近年来宝洁公司出售了一批相当数量的衰退品牌，如 Crisco 油、Comet 去污剂、Duncan Hines 蛋糕伴侣、Jif 花生酱。如果想成功出售衰退业务，企业就不能采用收割战略而使业务持续萎缩。

表 8—2 总结了产品生命周期阶段的关键特征以及相应的营销目标和战略。[32]

表 8—2　　产品生命周期各阶段的特点、目标和战略小结

特点	导入期	成长期	成熟期	衰退期
销售	低销售	销售快速上升	销售高峰	销售减少
成本	按每顾客计算的高成本	按每顾客计算的平均成本	按每顾客计算的低成本	按每顾客计算的低成本
利润	亏损	利润上升	高利润	利润减少
消费者	创新者	早期采用者	中期大众	落后者
竞争	极少	逐渐增加	稳定并开始减少	数量减少
营销目标				
	创造产品知名度，鼓励试用	市场份额最大化	维持市场份额，盈利最大化	削减品牌支出，挤取收益

续前表

特点	导入期	成长期	成熟期	衰退期
战略				
产品	提供基本产品	提供延伸品、服务与产品保证	多样化品牌及型号	淘汰疲弱产品类型
定价	成本加成定价	市场渗透定价	与竞争者持平或更有利的价格	降价
分销	建立选择性分销	建立密集的分销网络	建立更密集广泛的分销网络	选择性淘汰不盈利的网点
广告	在早期使用者和经销商中建立产品知名度	在大众市场建立产品知名度及消费者兴趣	强调品牌区别和差异化利益	减少到能维持核心品忠诚度的水平
促销	大力加强销售促进以吸引试用	充分利用消费者大量需求的有利条件，适当减少促销	增加促销鼓励品牌转换	减少到最低水平

资料来源：Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2006), p. 332.

其他的产品和服务决策

本章将以两个话题结束产品决策部分的讨论：产品决策中的企业社会责任，产品和服务的国际市场营销。

产品决策与社会责任

产品决策会吸引很多公众的注意力。营销者在收购或放弃产品、专利保护、产品安全和质量，以及产品承诺等问题上，须认真地考虑公共政策及法律管制。

政府可能出于鼓励竞争的考虑而限制企业通过并购获得新产品。由于某些供应商、经销商、消费者在企业准备放弃的产品上拥有合法利益，企业只有在获得这些利益相关方口头或书面许可后才能退出某项业务。企业在开发新产品时同样需要遵守美国专利保护法。企业不能非法模仿竞争对手已经注册的产成品。

在美国，制造商必须遵守产品质量和产品安全方面的法律规定。《联邦食品、药品、化妆品修正案》保护消费者免受不安全商品和假冒商品的危害，其他一些联邦法案规定政府有对肉食、家禽等食品业的卫生情况进行检查的权力。产品安全法已经扩展到纺织、化学添加剂、汽车、玩具、药品制造等领域。1972 年通过的《消费品安全法》授权政府建立消费品安全委员会，该委员会有权禁止潜在的危害性产品的生产，并对违法产品与厂商实施严厉处罚。

在美国，如果消费者因使用有设计缺陷的产品受伤，他们可以起诉制造商或经销商。现在美国联邦法院每年接受的产品安全诉讼达到 24 000 起。尽管只有 6%的厂商在诉讼中被判负有责任，但只要陪审团认定是厂商责任，那厂商将面临至少 150 万美

元的处罚及数千万美元甚至上亿美元的民事赔偿。如最近一位受害者因使用默克（Merck）公司的万络止痛片（Vioxx）治疗关节炎导致心脏病突发并死亡。陪审团判决默克公司向他的遗孀赔偿 2.53 亿美元。虽然最终法官将赔偿金额降低为 2 610 万美元，但该案件只是超过 4 000 起的针对万络止痛片安全诉讼中的首例宣判案件。[33]

产品安全诉讼活动导致企业为产品安全投保的保费急剧增加，并对某些行业造成了困扰。一些企业通过涨价将成本转嫁给消费者。其他公司被迫关闭高危产品生产线。另一些企业雇用"产品安全员"，主动寻找产品的潜在隐患，帮助消费者远离伤害，帮助企业摆脱困境。

一些企业通过书面产品保证表明产品质量和可靠性。为了更好地保护消费者，美国国会于 1975 年通过了《马格努斯-莫斯保固法》。法案对"完全产品保证"标准作出详细规定，包括"合理时间内免费维修"，"一定次数维修后"产品仍不能使用的换货退款强制规定。不符合标准的企业必须声明它们提供的是"有限保证"。这项法案促使部分制造商从"完全保证"转为"有限保证"，还有部分厂商完全放弃了产品保证。

产品和服务的国际市场营销

企业在产品与服务的国际市场营销活动中面临很多挑战：第一，企业必须决定在哪些国家投放哪些产品和服务；第二，企业必须决定其产品和服务在国际市场如何维持标准化和本地化的平衡。

企业一方面有提供标准化产品和服务的动机。标准化有助于企业树立全球统一形象，广泛提供产品时标准化也有助于企业降低产品开发、生产制造及营销成本。另一方面，全球市场上的消费者差异极大。企业必须适当调整产品以满足差异化需求。如吉百利公司在新西兰销售 Kiwi Royale，菲多利公司在泰国销售 Nori Seaweed 乐事薯片，在土耳其销售干番茄味 A la Turca 玉米片。[34]宝洁公司根据全球各地消费者喜好，提供不同味道的佳洁士牙膏。

> 在美国，宝洁公司根据西方人口味提供佳洁士牙膏——淡薄荷味、香草薄荷味、柠檬味、肉桂味。但在中国，重新改变香味无疑十分明智。即使在中国内地，各地偏好差异也非常大。中国农村人口喜欢最简单的香型，如水果味、中草药味。考虑到健康观念的文化差异，宝洁公司开发了中草药配方牙膏。由于中国人认为盐有助于美白牙齿，宝洁还开发了盐白牙膏。而对于城市居民来说，他们的偏好与美国消费者比较接近，偏好如薄荷等复杂的香型。为适应中国消费者茶叶防蛀的观念，宝洁公司还开发了茶味牙膏。

产品包装作为微妙的影响因素，同样是国际市场营销界的难题。名称、商标，甚至颜色往往难以在不同国家通用。假如某公司的标识中有黄色花朵图案，这在美国可能习以为常，但在墨西哥却会导致灾难，因为墨西哥人视黄色为不敬或死亡。同样，Nature's Gift 作为美食蘑菇品牌在美洲十分成功，但在德国会被认为是致命的蘑菇。这是因为"gift"被德国人理解为毒药。产品包装还须根据各地消费者的生理差异进行调整。如在日本出售的听装饮料就被设计得较小，以适应日本人相对较小的手掌。所以虽然产品和包装的标准化优势众多，企业还是应该根据特定消费者的特殊习惯进行调整。

在全球化进程中，服务提供商同样面临相似的问题。某些服务行业具有悠久的国

际化历史，如商业银行。商业银行必须提供全球化服务，以满足当地客户海外业务产生的外币及信用业务需求。目前许多银行已经真正实现国际化。如德国德意志银行在73个国家拥有1 717个分支机构，服务于1 300万客户。对那些想要在全球发展业务的客户，德意志银行不仅能在法兰克福提供资金，还可同时在苏黎世、伦敦、巴黎、东京和莫斯科提供金融服务。[35]

职业化商业服务机构，如会计师事务所、管理咨询公司、广告公司也实现了国际化。它们在伴随客户国际化进程中实现了企业的国际化。如现在有越来越多的客户全球部署营销和广告战略，广告公司因而具有较强的国际经营动机。美国著名的广告和营销策划商麦肯世界集团（McCann Worldgroup）在全球超过130个国家都有业务。它能为可口可乐、通用汽车、埃克森美孚石油、微软、万事达信用卡、强生和联合利华等跨国公司提供从美国、加拿大到韩国、哈萨克斯坦的跨国服务。不仅如此，麦肯世界集团还是世界广告商和营销机构联盟（Interpublic Group of Companies，IPG）的成员。[36]

零售商是最近开始大规模国际化的企业。由于本土市场逐渐饱和，美国零售商如沃尔玛、欧迪办公、萨克斯第五大道等开始向快速发展的国外市场进军。1995年以来，沃尔玛已进入15个国家，上年其国际市场业务收入增长11%，达到惊人的627亿美元。美国以外的零售商也采用了相似战略。现在亚洲消费者可以在法国家乐福卖场购买美国商品。家乐福是仅次于沃尔玛的全球第二大零售商，在超过30个国家经营超过12 000家卖场。它是欧洲、巴西和阿根廷市场领先的零售企业，并成为中国市场上的最大外资零售商。[37]

服务企业国际化趋势仍将持续，尤其在银行、航空、电信和专业服务领域。今天的服务企业不再简单地服务于制造业客户，它们已成为国际化进程的领导力量。

课后讨论

讨论题

1. 思考一个失败产品的例子。回忆书上新产品失败的原因并指出你的例子中什么导致了新产品失败。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 描述新产品开发过程的主要阶段。（国际高等商学院协会：沟通）

3. 成功开发新产品需要顾客导向、团队合作与系统努力。请分别解释它们的含义。（国际高等商学院协会：沟通）

4. 简要描述产品生命周期的五个阶段。分别指出产品大类、产品形式和品牌层次的生命周期阶段。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

5. 解释企业在衰退期维持品牌、收缩品牌、放弃品牌的区别。（国际高等商学院协会：沟通）

6. 讨论国际产品和服务市场上营销者面临的特殊挑战。（国际高等商学院协会：沟通）

应用题

1. 访问产品开发与管理协会网站（www.pdma.org），了解该组织。在页面左侧点击“OCI Award”，简要说明此奖的评选标准，并撰写有关获奖企业的简短报告。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术）

2. 如果你所在的大学像其他大学一样，那你一定正在为停车发愁。你难道不想知道哪里有闲置停车点，从而可以不再亲自开车寻找吗？展开小组头脑风暴，开发能满足此项需求的新产品或服务。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 请在前问的回答中选择最可行的产品概念，制作一份营销战略报告，陈述你将如何根据这一产品概念为新产品做商业分析。

（国际高等商学院协会：沟通；分析技巧；深度思考）

聚焦科技

你和你的同学能够在10年内就创办起一家雇员超过1万人、价值超过1 200亿美元的企业吗？而这正是两名斯坦福大学研究生拉里·佩奇（Larry Page）和谢尔盖·布林（Sergey Brin）所实现的。他们创办了世界上最大的互联网搜索引擎谷歌。现在，谷歌在全球100多个国家使用，并通过其在线搜索服务和高度精准的广告产生收入。在加利福尼亚州山景城的谷歌总部（被称作"Googleplex"），所有的员工（谷歌人"Googlers"）都被鼓励进行创新。结果，除了最初的搜索引擎服务，谷歌公司还推出了许多其他的新产品。

1. 除了搜索引擎服务，请再指出五个谷歌公司的产品。它们成功了吗？在此之前，你知道这五个产品中的哪几个？请登录谷歌实验室网站（labs. google. com），以了解仍在测试阶段的新产品——"我们所钟爱却当前仍无法最佳实施的一些奇思妙想"。请就你的发现进行简单讨论。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术）

2. 请阅读网站 www. businessweek. com/technology/content/jun2006/tc20060629_411177. htm 上关于谷歌新产品开发程序的文章。谷歌公司的新产品哲学是什么？你认为它合适吗？（国际高等商学院协会：深度思考；使用信息技术）

第9章 定价：理解和获取顾客价值

学习目标

- 讨论理解顾客价值感知和企业成本在制定价格时的重要性。
- 识别和定义影响公司定价决策的其他重要的外部和内部要素。
- 描述模仿品和新产品的主要定价策略。
- 解释企业如何在整体产品组合中制定系列价格，求得利润最大化。
- 讨论企业如何考虑不同类型的顾客和情景调整价格。
- 讨论与发起和应对价格变更相关的核心问题。

概念预览

本章继续学习营销组合的第二个重要工具——定价。公司通过其他营销组合活动成功地创造顾客价值以后，需要通过价格来获取这部分顾客价值。根据一位价格专家的观点，价格涉及“收获潜在的利润”。[1]如果说有效的产品开发、促销和分销播撒了商业成功的种子，那么，有效的定价就是收获。尽管定价非常重要，但很多公司却没有处理好它。本章首先讨论什么是价格；然后，阐述顾客价值感知、成本和其他影响定价决策的因素；最后，考察新产品定价策略、产品组合定价策略、价格调整策略和价格变更的处理。

时至今日，美国的大部分航空公司已经举步维艰，最重要的问题之一是面对激烈的竞争、高昂的燃油成本和难以取悦的顾客，如何为服务定价。但是瑞安航空，一家源自欧洲、规模最大、利润率最高的低票价航空公司，已经建立了一种新的定价模式：免费飞行！这种策略似乎注定要走向失败，瑞安航空又是如何通过免费机票盈利的呢？

章首案例

当前，航空业的激烈竞争致使主要的航空公司难以制定具体的定价策略。定价策略的差异很大。一些航空公司仅提供必需的服务，同时，制定最低水平的价格（例如，西南航空、捷蓝航空、边疆航空、空中巴士航空），另一些公司在提供奢华服务的同时收取高价（维珍航空、Silverjet 航空、Eos 航空、新加坡航空）。但是，大部分航空公司还是没有解决这一问题，在谈到航空票价问题时往往归因于乘客难以满足。例如，最近西北航空在收取全额票价的同时缩减了基本服务（如免费杂志、枕头和脆饼），却在竞争者免费提供的服务上收取费用（如航班小食和靠过道的座位），致使该公司的顾客满意度排名直接降至行业最低。

但现在，一家航空公司好像创造了一种顾客一定会非常喜欢的颠覆性的定价方式：免费飞行！根据 *Business 2.0* 杂志的一位评论员所述：

> 欧洲利润最高的爱尔兰航空公司的首席执行官迈克尔·奥利里（Michael O'Leary），他的确要让飞行变成免费。这种免费非同寻常，是零成本带来的。他承诺到 2010 年，"我们超过半数的乘客将免费飞行"。令人关注的是，几乎没有哪位评论者认为他的预测不切实际，因为，瑞安航空现在已经为 1/4 的乘客提供免费机票了。

瑞安航空即使没有免费飞行策略，也是欧洲最受欢迎的航空公司之一。上年，该公司运载乘客量达到 4 250 万，运载范围覆盖了 100 多个欧洲地区。该公司的销售收入超过 22 亿美元，比上一年增长了 28%。在过去三年中，公司利润以两位数的速度增长，尽管瑞安航空的平均票价仅 53 美元，相比之下，美国低成本战略的领导者西南航空的平均票价为 92 美元，但瑞安航空的净利润率还是达到了 18%，相当于西南航空 7%利润率的两倍还多。一位航空业评论员声称，"瑞安航空拥有欧洲航空业最优秀的财务状况"。

那么，其中的玄机又是什么呢？相对于瑞安航空精简的成本结构，即使以成本导向著称的西南航空看起来也有些挥霍无度。此外，这家爱尔兰航空公司事实上在除票价以外的其他所有方面都收取费用，从行李登记到椅背广告。"瑞安航空像零售商一样思考，并几乎对每一项细小事物收费，除了座位本身，"另一位评论员说道，"将座位想象成手机：它是免费或几乎免费即可获取的，但一旦拥有它，你必须为几乎所有的服务付费。"

瑞安航空的低成本战略效仿了西南航空。1991 年，当瑞安航空还是众多家举步维艰的欧洲航空公司之一时，其首席执行官奥利里先生便前往达拉斯向西南航空的执行官取经。结果是这家爱尔兰航空公司的商业模式经历了大规模的变革。在西南航空的带领下，瑞安航空为节省成本开始采用唯一机型——经久耐用的波音 737。同时，该公司开始利用小型的二线机场，并提供无固定乘客坐席。

瑞安航空的低成本定价模式比西南航空更进了一步，奥利里在控制成本方面绝对是个狂热的追求者。"我们想被看作是航空业的沃尔玛。"奥利里宣称。与零售巨人沃尔玛一样，瑞安航空一直致力于寻找缩减成本的新途径，例如，它们去掉了靠背口袋，以减少飞机重量和清洁成本，乘客则以低票价的形式获得了这部分利益。同时，该公司超过 98%的机票通过网络销售，降低了管理成本和旅行社佣金。全体机务人员甚至自行购买制服，总部管理人员也自备办公用品。

这家精打细算的航空公司也向乘客收费，事实上乘客消费的所有可选服务都是收费的。*Business 2.0* 的一位评论员提到："在瑞安的航班里没有免费的零食或饮料；上年有 2 700 万乘客在旅途中购买茶点，创造了

6 100 万美元的销售收入，达到人均 2.25 美元。上年三月，瑞安航空取消了免费托运行李政策，转而向每件行李收取 3.50 美元的费用，为保证‘收益平衡’，乘客票价平均降低了 3.50 美元以补偿这部分费用。瑞安航空此举旨在通过降低燃料和处理成本，每年可节约近 3 600 万美元。”

瑞安航空将它们的飞机变成了巨大的户外广告牌，为诸如沃达丰（Vodafone）集团、捷豹（Jaguar）及赫兹这类公司提供广告。接下来，飞机靠背口袋也将成为吸引乘客眼球的广告展示区。一旦飞机起飞，航班服务人员将向这些逃不掉的乘客推销五花八门的商品，刮奖游戏、香水，甚至数码相机。若飞机停靠稍偏远的机场，瑞安航空将向乘客提供进入市区的汽车或火车票。它们利用自有网站以提高相关收入，每月有 1 500 万左右的访问量。该公司通过销售赫兹公司的租赁汽车、酒店客房、滑雪包和旅游保险获得佣金。上年，这些辅助收入增长了 36%，达到 3.32 亿美元。一位行业咨询顾问评论道，“他们只要一有机会，就会想尽办法从乘客身上挤出哪怕微薄的利润”。

顾客对瑞安航空这难以置信的低价没有抱怨，主要因为这些额外的购买是自主选择的，而且，很多都是娱乐性的，只是使旅途更轻松而已。

对那些寻求让旅途更加愉悦的乘客，瑞安航空甚至准备未来在飞行旅途中提供博彩服务，而公司从每次的赌注中抽取小部分佣金。奥利里认为博彩服务将在未来十年中使瑞安的利润翻番，但这还远远不够，他构想将来有一天能够为乘客在 35 000 英尺的高度提供移动通信服务，并从中获利。同时他还表达了与机场停车场和货摊运营商合作的兴趣，希望更多获取乘客在登机和离机过程中的利润。

Business 2.0 的评论员总结道：“在运作层面不懈地追求缩减成本，在乘客层面不断地通过创新获取收入，如果将这些结合起来你会发现，奥利里到 2010 年实现瑞安航空半数旅客免费飞行的计划并非空谈。当然，瑞安航空的飞行体验也许更像是一次地铁旅行，但它们的价格无可争议。深受财务问题困扰的美国航空公司应该意识到：将乘客免费从一个地方运送到另一个地方，也许真的是面临一场革新。对于瑞安航空，即使是在空中，也不能阻碍它创新的步伐。”[2]

正如瑞安航空的案例表述的，大量公司正面对一个竞争激烈、残酷，且正在快速变化的定价环境，顾客对价值的寻求给许多公司增加了定价方面的压力。“想想沃尔玛现象吧，”一位评论员解释道，“现在，我们都已经成了四处寻找低价的吝啬鬼。”[3]与此同时，似乎所有公司都在努力降低价格。

在诸如瑞安航空或沃尔玛的案例中，低价策略效果显著，但降低价格经常不是最佳选择。不必要的降价可能引起利润流失或恶性价格战，成为品牌向顾客传递了价格比顾客价值更重要的一个信号。相反，企业应该努力销售价值而不是价格，应致力于说服顾客为获取更多的价值而支付更高的价格。关键在于确定能在为顾客创造价值的同时，保证企业获得合理利润的价格水平。“为人们提供有价值的东西，”Panera 面包公司（Panera Bread Company）的首席执行官罗纳德·沙克（Ronald Shaich）说，“顾客将乐于为此付费。”[4]

什么是价格

狭义来讲，**价格**（price）是提供商品或服务所要收取的货币总额。广义上，价格是顾客为了获得拥有或使用某产品或服务所带来的利益而放弃的价值总和。一直以来，价格都是影响购买选择的主要因素。近些年，非价格因素的重要性有所增强，但价格仍是决定公司市场份额和盈利能力的最重要因素之一。

价格是营销组合中唯一能产生收益的要素，所有其他要素都表现为成本。价格还是营销组合要素中最为灵活的要素。与产品特性和渠道承诺不同，价格可以快速变动。同时，定价是众多营销主管需要面对的首要问题，而许多公司对定价处理不当。一个常见的问题是许多公司为尽快实现销售而过快降价，而不是致力于使买主相信值得为它们的优质产品付出高价。其他常见的误区包括过于强调成本导向而不是顾客价值导向的定价策略，以及忽略了其他营销组合要素的定价策略。

部分管理者将定价视作棘手的问题，宁愿将注意力投入在其他营销组合要素上。然而，明智的管理者将定价作为创造和获取顾客价值的关键策略性工具。价格对企业的最终盈亏具有直接影响，据专家解释，“对大部分企业来说，每1%的价格提升将使利润提高12.5%”。[5]更重要的是，作为企业价值主张的一部分，价格在创造顾客价值和建立顾客关系方面扮演了重要角色。一位专家称“有智谋的营销人员敢于直面定价问题，而不是选择逃离”。

影响定价的因素

企业的价格应置于一个区间，该区间的上限是能够产生需求的最高价格，下限是能够产生利润的最低价格。图9—1总结了制定价格时考虑的主要因素。顾客对产品价值的感知成为价格的上限，如果顾客认为价格高于产品价值，他们将不会购买该产品。产品成本成为价格的下限，如果产品价格低于成本，企业将没有利润。企业将价格设定在两种极端情况之间时，必须考虑其他的内部或外部要素，包括企业整体营销战略和营销组合、市场和需求的本质，以及竞争者的策略和价格。

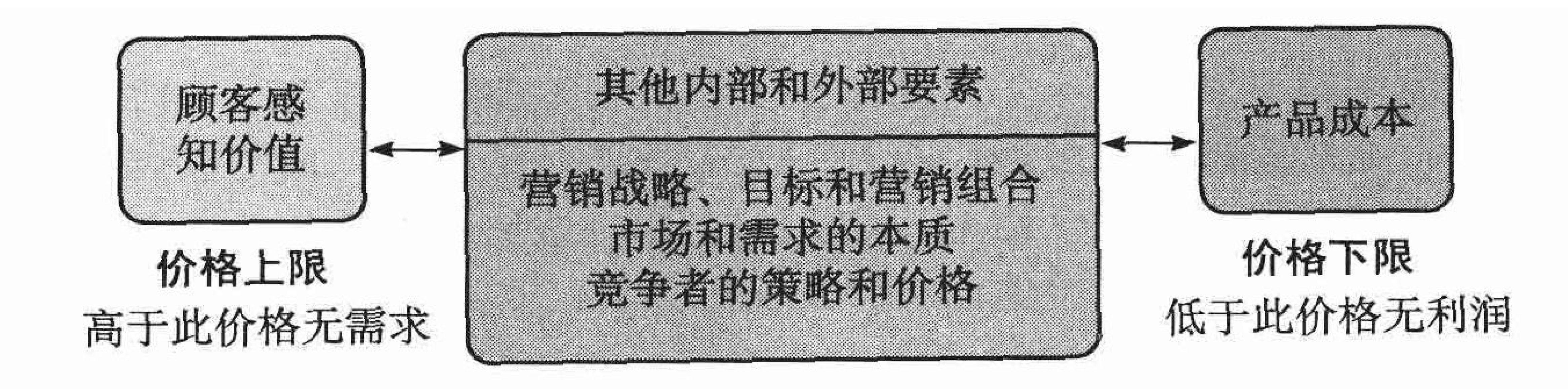


图9—1　制定价格时考虑的主要因素

价值导向定价

顾客对产品价格是否合理具有最终决定权。与其他营销组合决策一样，定价决策

也必须源于顾客价值。顾客购买产品时，他们为了获得某些价值（拥有或使用产品的利益）而以一些有价值的东西（价格）进行交换。事实上，顾客导向定价包含了理解顾客对他们从产品中所得利益的价值考量，进而制定能够获得这部分价值的产品价格。

出色的定价过程始于对产品或服务为顾客创造的价值的透彻理解。**价值导向定价**（value-based pricing），将买方的价值感知而不是卖方的成本作为定价的核心。价值导向定价意味着营销人员不能在设计了产品和营销计划之后再制定价格，价格与其他营销组合变量一起需要在营销计划之前制定。

图 9—2 对价值导向定价和成本导向定价进行了比较。成本导向定价是产品驱动的，企业首先设计它们认为具有市场前景的产品，将生产该产品的成本加总，然后制定能够收回成本并获得目标利润的价格。营销人员必须使买方相信该价格水平的产品是物有所值的。如果结果表明价格太高，那么，企业将不得不接受较低的涨价幅度和较低的销售水平，最终导致无法令人满意的利润水平。

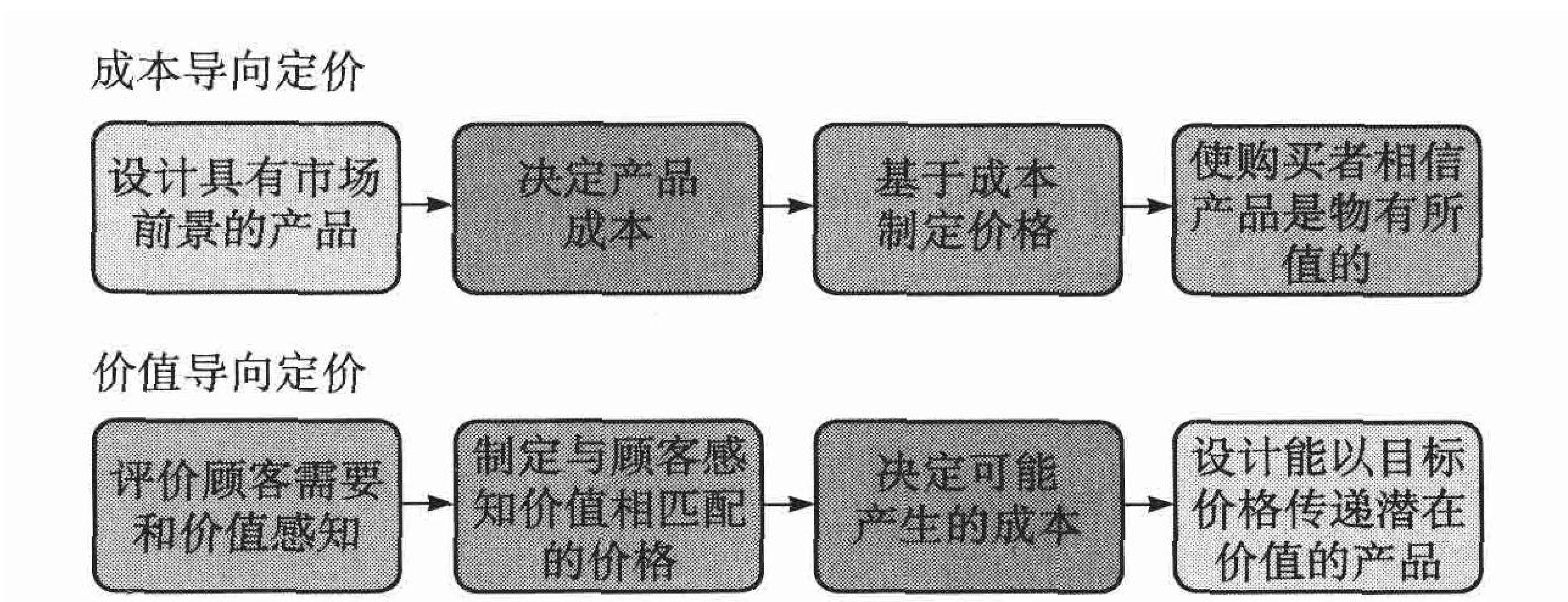


图 9—2　价值导向定价和成本导向定价

图 9—2 中的价值导向定价将上述过程颠倒过来。企业首先评价顾客需要和价值感知，然后依据顾客的感知价值制定目标价格。目标价值和价格决定了能够产生的成本和产品设计。因此，定价过程开始于对顾客需要和价值感知的分析，价格是为了与顾客感知价值相匹配而制定的。

在这里有必要记住“高价值”并不等于“低价格”。例如，爱马仕铂金包（Hermes Birkin Bag）的价格从 7 000 美元到 25 000 美元不等，稍便宜的手提袋也可以达到一样的使用效果，但该手提袋的无形价值得到了购买这些包的顾客的极端重视，这些顾客从一个需等待长达一年的手工制作的精致手提袋中获得了巨大的价值。同样，豪华的宾利欧陆 GT 汽车（Bentley Continental GT）的购买者认为该汽车具有实实在在的价值，即使其高达 15 万美元的价格令人瞠目。

继续关注上述案例，下面将解释为什么这样一辆要价 15 万美元的汽车，事实上并不昂贵，而是确实具有极高的价值。每一辆宾利 GT 都由手工制造，制造一辆汽车的 Old World 大约需要 160 小时。如工匠花费 18 小时，仅仅是为了完美地缝合 GT 方向盘上的皮革套，相当于组装一辆大众高尔夫所用的时间。但这的确带来了惊人的效果：仪表台和车门用胡桃木薄片镶饰；脚踏板由铝制品制成；车窗和坐椅扳手使用金属而不是塑料；所有排气管都完全镀铬……所有这些，使一个装配了相当于 20 万美元汽车发动机，但内部配备了高科技系统的交通工具，总价直升至约 30 万美元。因此，GT 汽车就是一个买卖协定（想想那些长时间等待的人们吧），现在，想拥有一辆完全属于你的 GT 汽车，大约

需要等待半年。[6]

实施价值导向定价的企业必须了解买主对竞争对手产品价值的评价。但企业通常难以测量顾客赋予其产品的价值。例如，一家高档餐厅的食材成本容易计算，但环境、娱乐、对话及身份等满意度的价值却很难衡量，且上述价值随消费者或情境的不同还存在差异。

尽管如此，消费者仍以感知价值来评估产品价格，所以企业必须对此进行测量。企业或直接询问消费者对核心产品或附加利益所愿意支付的价格，或对不同产品的感知价值进行实验观察。正如那句古老的俄罗斯谚语所说的，“每个市场都有两个愚人——要价最高的和要价最低的”。如果卖方的要价高于买方的感知价值，该企业的销售将受损；如果要价过低，尽管产品销售良好，但能获取的利润却低于定价在感知价值水平上的。

现在讨论价值导向定价的两种类型：最优价值定价和价值增值定价。

最优价值定价

在过去几十年中，营销人员已经注意到消费者对价格与质量的态度的根本性转变，许多公司已经随着经济形势和消费者价格感知的变化改变了定价方法。越来越多的公司采用**最优价值定价**（good-value pricing）策略——以提供令人满意的质量和服务的组合为基础确定价格。

在许多情况下，最优价值定价要求品牌产品引入较低价格的版本。诸如塔可钟和麦当劳这样的快餐店为顾客提供“超值套餐”；阿玛尼推出了更为年轻时尚，且价格低廉的品牌 Armani Exchange；大众汽车重新推出“大众兔子”（Rabbit），这款价格低于 15 000 美元的经济车型，“帮助大众吸引了更多购买者”。[7]在其他案例中，最优价值定价涉及为了以现有价格提供更高质量，或以更低价格提供同等质量而重新设计现有品牌的诸多做法。

在零售领域，最优价值定价的一个重要做法是每日低价（EDLP）。每日低价意味着零售商确定一个不变的、每天如此的低价位，很少或不实行短期的价格折扣。相比之下，高低价定价基本上每天采取高价格，但经常性地选择几款产品进行价格促销。最近几年，高低价定价几乎已完全让位于每日低价，从土星汽车经销商、好市多仓储俱乐部到 Room & Board 等家具店。每日低价被沃尔玛应用得淋漓尽致，每个月，除了个别商品，沃尔玛承诺所有商品都是每日低价。

价值增值定价

在许多营销情况中，公司面对的挑战是建立定价权，定价权是在不丢失市场份额的前提下保证高价和利润的权力。为维护定价权，公司必须保持或建立产品的价值，这对那些无差异的和面对激烈价格竞争的日用品生产商来说更加重要。如果企业“依赖价格来实现和保持商业运营，无论它们销售什么都与日用品没有差异”，一位分析者认为，“一旦发生上述情况，消费者将不再忠诚”。[8]

许多公司为增加定价权而采用**价值增值定价**（value-added pricing）策略。即面对竞争时，企业不是将价格降至竞争对手的水平，而是通过在产品和服务上增添价值增值特征使之差异化，从而支持高价。请思考下面的案例。

在印度孟买，季风季节是长达三个月的雨季。147 年来，孟买人都用 Ebrahim Currim & Sons 公司生产的雄鹿牌雨伞遮风挡雨。与福特的 T 型车相似，雄

鹿伞的基本款型也是物美价廉、造型普通的。但到了 20 世纪末期，雄鹿伞受到从中国进口的低价伞的威胁。雄鹿伞以降价和降低成本作为反击，但代价惨痛：20 世纪 40 年代以来，该品牌首次出现亏损。

不过，该公司最终作出了正确决策——它摒弃了价格战，同时提高产品质量。令人惊喜的是，即使雄鹿伞现在以较高价格出售，其销量仍是增加的。之后，该公司开始了产品创新，它们注意到印度男性新的时尚意识，于是推出设计新潮的冷色调雨伞；青少年和年轻人喜欢将伞卷起来，于是他们推出了内置高能手电筒的雨伞，便于晚上在没有路灯的地段行走；针对音乐爱好者还推出了录制乐曲的雨伞；一些女性可能在较昏暗的街道行走，雄鹿伞特别增加了个人防卫系统，配有闪光灯、紧急信号器和报警器。消费者愿意为这些新产品多支付近 100%的价格。在价值增值策略的作用下，雄鹿品牌已经扭亏为盈，经典的黑色雄鹿雨伞又重新出现在孟买街头——但定价要比进口雨伞高 15%。[9]

“即使在当今的经济环境中，成败的关键也不是价格，”一位定价专家表示，“而是通过为顾客提供独一无二的（产品特性）或服务来保持顾客忠诚。”[10]

企业及产品成本

消费者价值感知决定了企业定价的上限，成本则决定了企业定价的下限。**成本导向定价**（cost-based pricing）是以产品生产、分销和销售成本，加上营销努力和承担风险所要求的回报率为基础制定价格。因此，企业的成本是该定价策略的重要因素，许多企业努力成为该行业的“低成本生产者”，如西南航空、沃尔玛和戴尔。具有低成本的企业可以制定较低的价格，从而拥有较高销售额和利润。

成本的类型

企业的成本有两种形式：固定成本和变动成本。**固定成本**（fixed costs）指不随生产或销售水平变动的成本。例如，企业无论产出多少，每个月必须支付房租、供暖费、利息和管理者薪酬。**变动成本**（variable costs）则直接随生产水平而变动。每台惠普公司生产的 PC 机包括计算机芯片、电线、塑料、包装及其他材料。这些材料的成本在每单位产品之间基本相同，之所以叫做变动成本是因为成本总量随产品的单位量而变化。**总成本**（total costs）是在任何给定的生产水平下，固定成本和变动成本之和。管理者希望在既定生产水平下的价格至少能抵补总生产成本。

企业必须严格检查成本。如果某企业生产和销售产品的成本高于竞争对手，该企业必须提高价格或降低利润，并将其作为一项竞争劣势来认识。

成本导向定价

成本加成定价（cost-plus pricing）是最简单的定价方法，即在生产成本基础上增加一定幅度的利润率。例如，器械零售商为每台烤面包机向生产者支付 20 美元，然后以 30 美元的价格销售，即在成本的基础上增加了 50%的利润率，该零售商的毛利是 10 美元。如果该商店每销售一台烤面包机的运营成本是 8 美元，那么该零售商的净利润是 2 美元。

该烤面包机的生产者可能采用成本加成定价。假设生产该机器的标准成本是 16 美元，如果生产者以 20 美元销售给零售商，那么成本加成的比例为 25%。同样，建

筑公司在进行投标时也是在估计了项目总成本的基础上增加一定幅度作为利润。律师、会计师、建筑师和其他专业人员通常都是在成本基础上加成一定幅度进行定价。一些销售者直接向顾客告知他们将在成本基础上加成一定幅度销售，例如，航空公司便以这种方式向政府定价。

利用一定程度的加成进行定价就可以了吗？一般来说，不是。任何忽略了需求和竞争者价格的定价方法都不太可能制定出最优价格。然而，加成定价仍受欢迎，这是有几方面原因的。第一，卖方对成本比对需求更为确定。通过将价格与成本联系在一起，卖方可以将定价简单化，他们无须依据需求变动而不断调整价格。第二，当行业中所有公司都采用这种定价方法时，价格将趋向统一，价格竞争趋向最小化。第三，许多人认为成本加成定价对买方和卖方都更加公平。卖方通过投资获得不错的回报，即使在市场需求扩大时也没有利用买方之嫌。

另一个成本导向的定价方法是**盈亏平衡定价（目标利润定价）**（break-even pricing (or target profit pricing)），指企业将价格制定在保证盈亏平衡，或保证获得目标利润的水平上。目标定价利用盈亏平衡图做分析，表现出不同销售量水平下的总成本和总收益。图 9—3 就是前面讨论的烤面包机生产商的盈亏平衡图。如图所示，其固定成本是 600 万美元，与销售量无关；变动成本是每单位产品 5 美元。变动成本与固定成本相加形成总成本，总成本随销售量增加而增加。总收益曲线的斜率反映了价格。在图 9—3 中，价格是 15 美元（例如，该公司销售 80 万单位产品的收益是 1 200 万美元，则每单位产品的价格是 15 美元）。

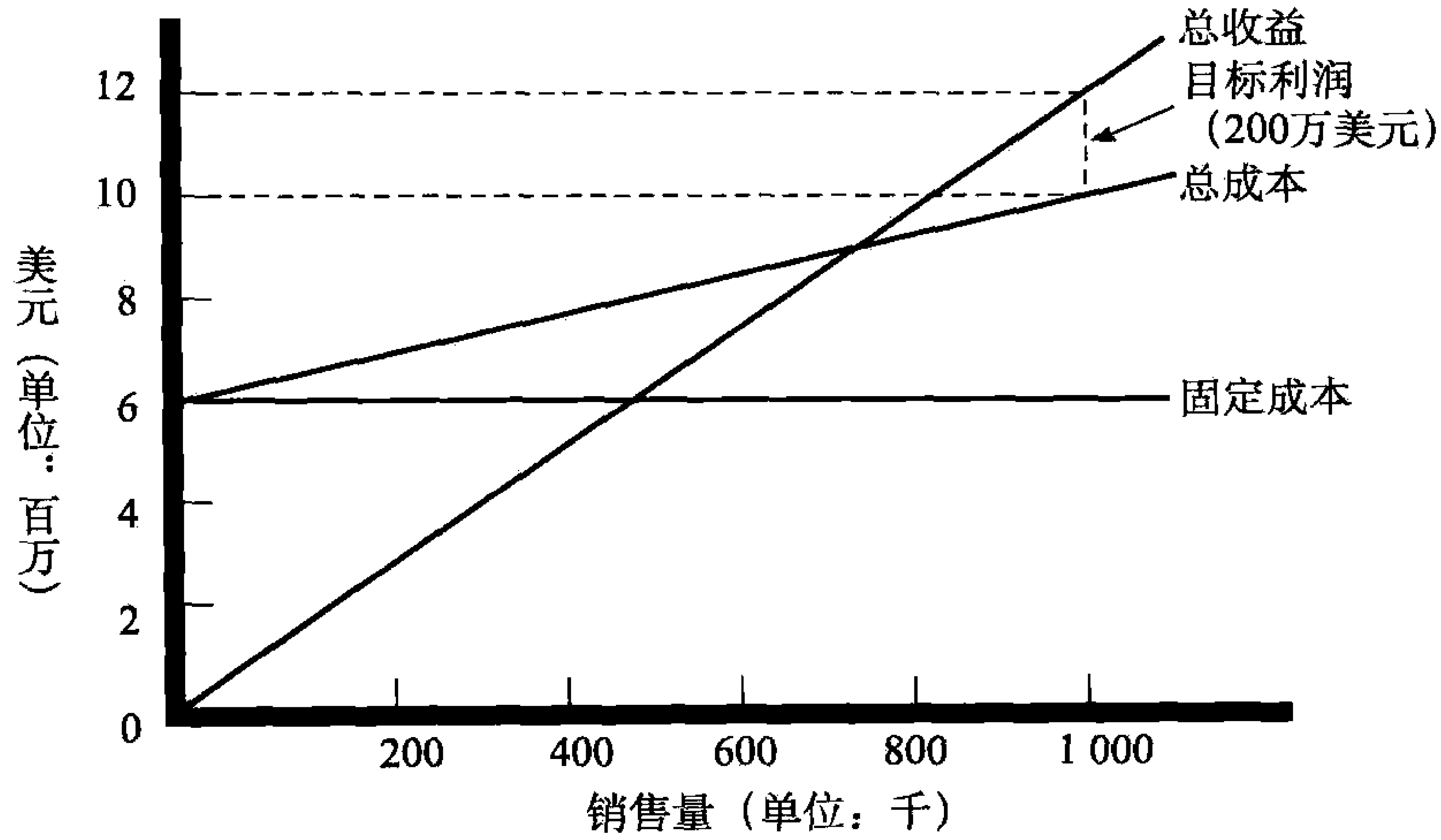


图 9—3 盈亏平衡图与价格制定

当价格定为 15 美元时，该公司至少需要销售 60 万单位的产品才能达到盈亏平衡［盈亏平衡的销量＝固定成本÷（价格－变动成本）＝6 000 000÷（15－5）＝600 000］。这意味着，在该水平下，总收益与总成本相等，为 900 万美元。如果该公司的目标利润是 200 万美元，它必须至少达到 80 万单位的销售量，才能获得 1 200 万美元的总收益，等于 1 000 万美元的成本与 200 万美元的目标利润之和。相比之下，如果该公司制定一个更高的价格，比如 20 美元，为达到盈亏平衡或获得目标利润，它便无须销售像上述情形一样多的产品。事实上，价格定得越高，企业的盈亏平衡点越低。

上述分析的主要问题在于，没有考虑消费者价值和价格与需求之间的关系。需求随价格的提高而降低，高价市场中即使盈亏平衡所需的销量较低，也可能没有足够的购买量。例如，假设企业计算出在给定当前的固定成本和变动成本的前提下，为获得期望利润，其产品价格必须为30美元。但市场调查显示，仅有很少一部分消费者愿意支付高于25美元的价格。在这种情况下，企业必须通过削减成本降低盈亏平衡点，企业才可能将价格定在消费者预期的较低水平上。

因此，盈亏平衡分析和目标利润定价虽然能帮助企业决定抵偿预期成本和实现利润所需的最低价格，但没有考虑价格—需求关系。采用这种定价方法时，企业还必须考虑价格对实现目标利润所需的销售量的影响，以及企业在每个可能的价格水平下完成所需销售量的可能性。

影响定价决策的其他内外部因素

顾客感知价值是制定价格的上限，成本是下限。但在上下限之间制定价格时，企业必须考虑一些其他的内外部因素。影响定价的内部因素包括企业的整体营销战略、目标和营销组合，以及其他组织因素。外部因素包括企业所在市场和需求的本质、竞争者的策略和价格，以及其他外部因素。

整体营销战略、目标和营销组合

价格仅是企业总体营销战略中的一个要素，因此，在制定价格前企业必须决定其产品或服务的整体营销战略。如果企业已经谨慎地选择了目标市场和市场定位，那么，包括定价策略在内的营销组合将简单明了。例如，丰田为了与欧洲的奢华汽车在高收入细分市场进行竞争，开发了雷克萨斯品牌，这要求它的定价要高一些。相比之下，丰田引入的雅力士车型——“你能负担得起的汽车才是你最终真正想要的汽车”——这种定位要求制定低价。因此，定价策略在很大程度上取决于市场定位决策。

定价的目标一般可能包括生存、最大化当前利润、市场份额领先，或保留顾客和建立顾客关系。在更特殊的层面，企业可以为吸引新顾客或从原有顾客身上获利制定价格。如通过低价防止来自市场进入者的竞争，或将价格定在与竞争者相同的水平以便稳定市场。企业可以通过定价保持顾客忠诚，获得中间商支持，或避免政府干涉；可以通过暂时降低价格刺激顾客产生对品牌的兴奋；或在企业产品线中，用一种产品的定价帮助其他产品的销售。因此，定价可以在很多层面，成为帮助企业达成目标的重要手段。

价格只是企业为达成市场目标而使用的营销组合工具之一，价格决策必须与产品设计、分销及促销决策相配合，形成统一高效的整合营销方案。其他营销组合变量决策会影响定价决策。例如，产品定位于高质量，意味着卖家必须制定高价以平衡高成本。如果生产商希望中间商支持和帮助促销其产品，也许需要在制定产品价格时，更多地考虑中间商的利润。

企业经常利用价格进行产品定位，然后根据希望制定的价格来调整其他营销组合决策。这里，价格是产品定位的关键因素，决定了产品的市场、竞争和设计。许多公司支持这样的价格定位策略，称其为**目标成本法**（target costing），这是一项强有力的策略工具。目标成本法颠倒了常规流程，即首先设计新产品，决定产品成本，然后考虑“我们能以此价格达成销售吗？”相反，目标成本法始于一个基于顾客价值的理

想销售价格，然后通过目标成本保证以该价格达成销售。例如，丰田开始设计雅力士的时候，从“你能负担得起的汽车”定位开始，然后严格依此制定价格。即以给定的成本设计汽车，允许该汽车的目标定价能带给目标顾客“你真正想要的汽车”。

另一些企业弱化价格的作用，利用其他营销组合工具来创造非价格定位。通常，最好的策略并非制定最低价格，而是通过产品差异化来提高价格。例如，维京为厨房用具赋予更多价值，制定了高于许多竞争对手的价格。顾客认识到维京的高质量，从而愿意支付更多。

一些营销人员将产品定位于高价，非同寻常的高价甚至成为产品吸引力的一部分（参见营销实践）。例如，一瓶柑曼怡（Grand Marnier）[①] 的香槟 Cuvée du Cent Cinquantenaire 的价格为 225 美元，它的市场口号是“难以寻觅、难以命名、难以想象的昂贵”。保时捷的 Cayman 汽车广告自豪地宣称“49 400 美元起价”。事实上，考虑到该品牌在性能和设计方面的极高声誉、质量和创新，这个价格也是合理的。

因此，营销人员在定价时必须考虑整体营销战略和营销组合。如果产品定位于非价格因素，那么，有关质量、促销和分销的决策将强烈影响价格；如果价格是定位的决定性因素，那么，价格将强烈影响其他营销组合要素的决策制定。但即使在突出价格的情况下，营销人员也要牢记顾客几乎不会仅因价格而购买，相反，顾客寻找能够带给他们最高性价比、最有价值的产品。

营销实践

制定高价，并以此为荣

尽管一些公司致力于以无法抗拒的低价来吸引大众，另一些公司却采取相反的策略。它们骄傲地宣称自己品牌的价格更高，从而吸引小众群体。更高的价格实际上增加了产品的价值，并有利于将品牌——和拥有者——定位为别具一格。以下是一些案例。

法拉利

法拉利意味着一切，除了便宜。法拉利的价格区间从 F430 的 19 万美元到 599GTB 的 28 万美元，而且还不包括一长串的可选品或经销商的加价。这些还只是一部分车型，对于真正的法拉利车迷来说，只能在赛道上驾驶的限量版的 FXX 跑车的价格大约为 200 万美元，上下浮动约几万美元。

怎么会有值这么高价钱的车？部分源自于法拉利的赛车传统，该品牌已经成为世界上最快的跑车之一。“赛车是我们的 DNA。”法拉利的一位发言人表示。法拉利也生产这个星球上设计最漂亮的汽车，这些车都是一流的。当然，也有很多其他速度快而且时尚的跑车——Corvettes、Vipers、保时捷、Maseratis、莲花，还有宝马和奔驰的一些型号。这些车都有堪与法拉利媲美的性能，但售价却都低很多。

法拉利特殊定位的一个核心是独家。越得不到的东西人们越想得到，法拉利就不容易得到。它上年全球只生产了 5 700 辆（而保时捷生产了约 100 000 辆）。每一辆法拉利在下线时都是预订了的，购买者平均要等一年才能提车。根据车型、可选配件和地点的不同，

---

① 柑曼怡是法国著名力娇酒品牌，创始于 1880 年。多年来，柑曼怡始终占据着“法国出口量第一的力娇酒”这一宝座，90%以上的产品销往法国以外的国家与地区，畅销 150 多个国家。——译者注

有的人甚至要等三年之久。“这就是这个品牌的（部分）价值，”一位身为投资银行家的法拉利车主认为，“很难获得，正是优良品质的标志。”

但是真正使法拉利与相对低价的竞争对手区别开来的是车主总结的“法拉利体验”。当你拥有了一辆法拉利，你就显得更为与众不同。法拉利每年花费数百万美元管理它与小众的、精英核心顾客的关系。“我们在美国拥有20 000名车主，我们需要知道他们的名字。”马可·马蒂亚奇（Marco Mattiacci），公司的北美营销副总裁这样说。公司知道，它的百万富翁、亿万富翁顾客们在“寻找更为独特的，比周日的高尔夫球赛更为刺激的东西”。所以，法拉利举办只有车主才能参加的活动，在这些活动中，使车主拥有激情和独特的驾驶体验。

例如，法拉利举办法拉利挑战赛，一个仅有6人参加的美国系列赛，收官站设在意大利。车主只要缴纳5 925美元，就可以参加法拉利挑战赛，享受3天的风景宜人的旅程，以及良好的住宿条件。但是对车主和他们的配偶来说，法拉利驾驶体验是终极奖赏。缴纳一定的金额，参与者可以享受两天半的五星级酒店住宿。法拉利为每个参赛者提供动力强劲、流线型的F430跑车。职业车手向车主传授有关赛车的技术细节，以及如何取得好成绩的诀窍。然后，法拉利公司将车主们带到F1赛道上展示他们学到的东西。

如果将上面所有的东西都考虑在内，法拉利定的高价也就不令人惊讶了。绝大多数车主会告诉你：提到法拉利的时候，他们根本不会考虑价格。法拉利体验才是一切。

时代啤酒

不过，高性能汽车制定高价是一回事，这样的策略可以应用在更为一般性的产品上吗，比如说啤酒？完全可以。让我们看一下时代啤酒（Stella Artois）的案例吧。作为高级啤酒，时代啤酒一直以来定位高端，价格也很高。在它的广告和其他促销中，时代啤酒并不隐藏它的高价，而是突出强调这一点。20多年来，时代啤酒在广告中一直坚持一个主题：“令人放心的昂贵。”长期以来，这则巧妙的广告已经成了时代啤酒的标志，帮助其建立了超越一般的品牌形象。

时代啤酒甚至曾经推出并不提供优惠的“优惠券”，这些“优惠券”看起来都很正式。但是与打折不同，时代啤酒的“优惠券”上面印着“额外加价1.25美元”、“加价20%”，以及“原价2.75美元，现价4美元”等内容。每一张优惠券都强化了其“令人放心的昂贵”的主题。

为进一步提高其啤酒的饮用体验，时代啤酒还在酒吧和广告中宣传著名的“九步倒酒仪式”。在时代啤酒酿造专家的指导下，酒吧的顾客学会了重要的倒酒步骤，例如“净化”（清洗带有时代啤酒商标的酒杯），“液体魔力”（倒酒时酒杯呈45度角），“斩首”（当啤酒沫溢出玻璃杯的边缘时，用小刀轻轻地沿45度角将啤酒沫扫平），以及“审判”（保证啤酒沫在两指的厚度）。

你可以自己在气派的、欧式风格的酒吧——Le Cercle Bar et Brasserie（在时代啤酒的网站中）——中练习这一仪式。在那里，你可以在一个互动的剧情中成为明星，当你点一瓶时代啤酒，并最终完成九步倒酒的仪式，证明你配得上喝这么完美的啤酒的时候。“当你花费了600年的时间来制造完美的啤酒时，”该公司表示，“你会对如何饮用它非常挑剔。”

对时代啤酒来说，高价策略运作得很好。这些年来，公司已经成功地使全球很多贵宾相信高价是一件好事，而非坏事。尽管它在美国并不是很有名，但它仍然是其经销的全球80多个国家的第一销售品牌，而且已经成了英国第一销售品牌，在过去5年里，它在美国的销售增长了60%。在这一基础上，时代啤酒最近获得了在美国的分销权，而且竞争

对手也开始在高端品牌上模仿其定价策略。

对啤酒饮用者来说，是什么让时代啤酒值这么高的价格？像法拉利的购买者一样，时代啤酒的拥趸者会这么告诉你：价格并不重要，重要的是时代啤酒的饮用体验。或者，更高的价格有利于帮助创建类似的体验。

资料来源：Harry Hodge, "Stella Artois' 9-Step Ritual," *24 Hours*, April 18, 2007, p. 12; Mike Beirne, "Rivals Crib from Stella's Stellar Marketing Plan," *Brandweek*, January 2, 2007, accessed at www.brandweek.com; Christina Binkley, "Just off the Boat from Italy, the $265K Ferrari," *Wall Street Journal*, October 27, 2006, p. W1; Michael Taylor, "Red Mist—The Ferrari Mystique," *San Francisco Chronicle*, June 25, 2006, p. J1; Jean Halliday, "For $2M, They Throw in the Sheets," *Advertising Age*, February 6, 2006, p. 14; Gabriel Kahn, "How to Slow Down a Ferrari: Buy It," *Wall Street Journal*, May 8, 2007; and information from www.stella-artois.com, accessed July 2007.

组织因素

管理者必须决定组织内由谁制定价格。企业处理定价问题有很多种方式，小企业的价格通常由高层管理人员，而不是市场或销售部门制定；大企业的定价一般由事业部或产品线经理负责。在产业市场，销售人员被授权就价格问题在一定范围内与客户进行协商。虽然高层管理人员制定了定价目标和政策，但低层管理人员或销售人员建议的价格也通常会获得批准。

在一些以定价为核心的产业市场中（如航空、航天、钢铁、铁路和石油公司），企业通常具有为制定最优价格或协助其他部门定价的定价部门，这些部门向市场部或高层管理者汇报。其他对定价有影响的人员包括销售经理、产品经理、财务经理和会计。

市场和需求

如前所述，有效的定价始于理解顾客感知价值如何影响他们愿意支付的价格。个人消费者和组织消费者都在一个产品或服务的价格与拥有获得的利益之间进行权衡。因此，在定价前，营销人员必须理解价格与企业产品需求间的关系。下面我们将深入探讨价格和需求的关系，及不同类型市场中二者关系的差异，然后讨论有关价格—需求关系分析的方法。

不同市场中的定价。卖方的定价自由度依市场类型而不同。经济学家识别了四种类型的市场，定价在每一种市场中都有不同的挑战。

在完全竞争市场中，市场由许多买主和卖主构成，交易无差异的商品，诸如小麦、铜或金融证券等。单一的买主或卖主对市场现行价格没有大的影响。卖主定价无法高于现行价格，因为买主能以现行价格获得任何数量的产品；卖主定价也不会低于市场价格，因为卖主能以现行价格销售任何数量的产品。如果价格和利润增长，新的卖主将很容易进入市场。完全竞争市场中，市场调研、产品开发、定价、广告和销售促进几乎不起作用。因此，该市场的卖方不会在市场策略方面花费太多精力。

在寡头竞争市场中，市场由许多买主和卖主构成，交易价格处于某范围内而并非单一市场价格。价格处于某范围内是因为卖主能使产品差异化。从实体产品的质量、特性或风格到相关服务都可以存在差异。买主注意到卖主产品的差异从而愿意支付不同的价格。卖主努力为不同的顾客细分市场开发差异化产品，除价格外，他们还灵活使用品牌、广告和人员销售进行产品区隔。因此，摩恩（Moen）以强势的品牌和广告使该公司的水龙头和其他固定的卫浴用具实现了差异化，从而降低了价格的影响。

该市场中竞争者数量较多，因此每个公司受竞争对手定价策略的影响小于寡头市场的情形。

在寡头垄断市场中，市场由少数卖主构成，他们对彼此的定价和市场策略非常敏感。市场供给物是无差异的（钢铁、铝）或有差异的（汽车、电脑）。因为市场进入门槛较高，所以卖主数量较少。每个卖主都了解竞争对手的策略和行动。如果一家钢铁企业将价格降低 10%，买主将很快地转移到该企业，那么，其他钢铁制造厂商将不得不决定是降价还是提升服务。

在完全垄断市场中，市场仅由单一卖主构成。该卖主可能是政府垄断（美国邮政服务）、私人管制性垄断（一家强势企业），或私人非管制性垄断（当杜邦引入尼龙时）。每种情形的定价处理方式不同。政府允许管制性垄断企业制定超过“公平收益”的利润率；非管制性垄断企业可以在市场承受范围内自由定价。但垄断者并非总是将价格制定在最高水平，这里有几方面原因：不希望引起竞争；希望通过低价加快市场渗透速度；对政府管制的担忧。

价格—需求关系分析。企业可制定的每种价格将带来不同的需求水平。图 9—4 的**需求曲线**（demand curve）表明了企业制定的价格与其产生的需求水平之间的关系。需求曲线表明在一定时间内，在可能制定的不同价格水平下，市场将购买的单位数量。一般情况下，需求和价格负相关；这意味着价格越高需求越低。因此，如果企业的价格从 P_1 上升到 P_2，那么销售量将减少。总之，如果价格过高，则预算较低的消费者可能购买的物品较少。

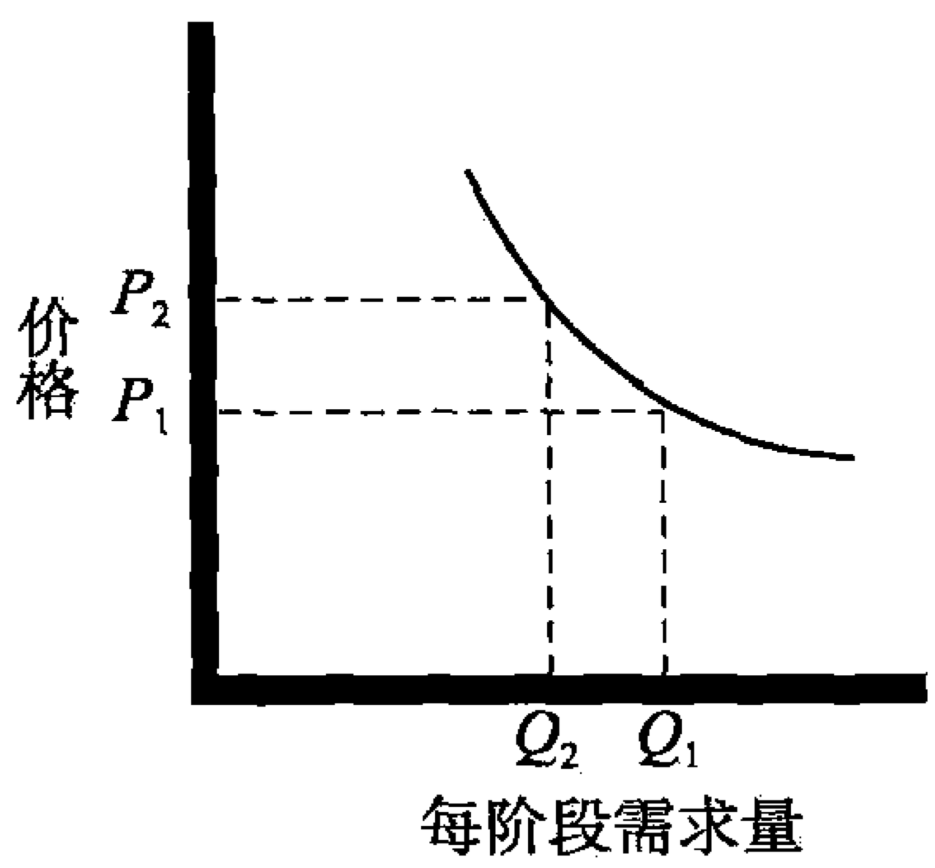


图 9—4　需求曲线

对于名牌商品来说，需求曲线有时是向上倾斜的。消费者认为高价格代表了高质量。例如，吉普森吉他公司（Gibson Guitar Corporation）曾不谨慎地作出决定：为更有效地与日本对手，如雅马哈或 Ibanez 竞争而降低价格。令吉普森惊讶的是，该公司的乐器在低价时反而销售得不好。“我们拥有反向的价格—需求关系，”吉普森的首席执行官认为，“产品定价越高，销售越多。”当其他吉他生产商选择更加快速廉价且大批量地生产乐器时，吉普森坚持吉他“每次仅有一把，手工制造。绝不偷工减料，绝不以次充好”。事实表明，低价格与“吉普森制造投资级质量的乐器，并代表着设计富于想象和工艺熟练精湛的最高标准的百年传统”不一致。[11] 当然，如果该公司的定价过高，需求水平也会降低。

很多企业试图通过估计不同价格时的需求来测量它们的需求曲线。要考虑市场类型带来的差异，寡头市场的需求曲线代表不同价格水平时的市场总需求。如果企业面对竞争，则不同价格时的需求取决于竞争对手的价格是保持不变还是随之变动。

需求价格弹性。营销人员还需要知道**价格弹性**（price elasticity）——与价格变

动相应的需求如何变动。如果价格发生小幅变动而需求几乎不变，我们说需求缺乏弹性；如果相应的需求变动很大，我们则说需求具有弹性。

如果需求具有弹性，卖方将考虑降价。较低的价格能够产生更多总收入，生产和销售更多产品的额外成本只要不超过额外收入，这一做法便具有意义。同时，许多公司希望避免让产品变成日用品的定价。近年来，诸如撤销管制规定、网络与其他技术提供的及时价格比较等影响因素提高了消费者对价格的敏感度，从电话、计算机到新型汽车等一系列产品，在一些消费者眼中都变成了日用品。

当众多竞争对手正在以可比较的，或较低的价格销售事实上并无差异的产品时，营销人员必须比以往更加努力地使产品差异化。企业尤其需要理解现有或潜在顾客对价格的敏感度，以及人们愿意在价格与产品特点间作出的权衡。借用营销咨询专家凯文·克兰西（Kevin Clancy）的评论，那些仅定位于价格敏感顾客的企业正“把金钱留在市场上”。

竞争者的策略和价格

企业制定价格还必须要考虑竞争对手的成本、价格和市场供给物。消费者基于竞争对手相似产品的定价对产品价值作出判断。准备购买佳能数码相机的消费者，将参考柯达、尼康、索尼，或其他厂商生产的可比产品的价值和价格，来评估佳能的产品价值和价格。

另外，企业的定价策略可能影响其面对的竞争的本质。佳能如果采用高价格、高利润策略可能引来竞争，而低价格、低利润策略则可以阻止竞争者或将其逐出市场。佳能应以竞争者的成本和价值为基准来确定自身成本和价值，然后将该基准作为定价的起点。

在估计竞争者的定价策略时，企业需要思考几个问题。首先，与竞争者的市场供给物相比，本企业供给物的顾客价值如何？与竞争产品相比，如果消费者感觉企业的产品或服务提供了更多价值，该企业可以制定更高价格；如果消费者感觉价值较少，那么该企业必须降价或改变顾客感知以维持高价。

其次，当前竞争者实力及定价策略如何？如果企业面对大量的弱势竞争者，定价高于其传递的价值，则该企业可以降低价格将较弱的竞争者驱逐出市场。如果市场由强势的低价竞争者控制，则该企业可以通过较高价格的价值增值产品而定位于未被满足的利基市场。例如，地方性的单个书店不太可能赢得与亚马逊网站或巴诺书店的价格战，而通过增加特殊的顾客服务和人员接触来维持高价格和高利润，也许是更明智的选择。

最后，企业还要思考竞争情境如何影响顾客价格敏感度？[12] 例如，如果顾客感到竞争产品间的差异很少，则他们的价格敏感度更高，将购买最低价格的任意产品。顾客在购买前掌握的竞争产品和价格信息越多，价格敏感度越高。产品易于对比能够帮助顾客评估不同选择的价值及决定愿意支付的价格。最后，如果产品易于转换，则顾客的价格敏感度更高。

相对于竞争者定价，企业制定价格的决策要遵循什么原则呢？答案知易行难，无论制定什么价格——高、低或居中——务必给予顾客高于价格的价值。

其他外部因素

企业在制定价格时，还必须考虑其外部环境的一些其他因素。经济情况对公司的定价策略有强烈影响。经济要素如经济繁荣或衰退、通货膨胀和利率影响定价决策，

因为它们既影响消费者的产品价格和价值感知，又影响产品的生产成本。

企业还需要考虑其价格对企业环境中其他各方的影响。中间商对不同价格将作何反应？企业应制定能够给中间商带来不错利润的价格，激发它们的支持，帮助它们更有效地销售产品。政府是另一个重要的影响定价决策的外部因素。最后，社会关怀也应给予考虑。在定价时，企业的短期销售、市场份额和利润目标也许需要依据更广泛的社会性考虑作出调整。我们将在本章后面部分考察定价的公共政策问题。

现在我们知道，定价决策受顾客、企业、竞争和环境等一系列复杂要素的影响。更为复杂的是企业并非制定单一价格，而是要确定覆盖产品线不同产品的定价结构。定价结构随产品生命周期的发展而不断变化。企业通过调整价格来反映需求和成本的改变，说明买方和情境的变化。随着竞争环境的改变，企业需要考虑何时发起价格调整，以及何时作出回应。

下面我们考察营销人员可用的主要动态定价策略。依次介绍为处于产品生命周期导入阶段的产品而制定的新产品定价策略、为产品组合中的相关产品制定的产品组合定价策略、解释顾客差异和环境变化的价格调整策略，以及发起和回应价格变更的策略。

新产品定价策略

定价策略通常随着产品生命周期的发展而改变。导入阶段尤其富有挑战性，提供新产品的企业面临首次定价的挑战，它们可以在两种主要策略间进行选择：市场撇脂定价和市场渗透定价。

市场撇脂定价

许多开发新产品的企业制定较高的初始价格，分层地从市场中“撇取”利润，叫做**市场撇脂定价（撇脂价格）**（market-skimming pricing（or price skimming））。索尼经常采用这种策略。1990 年，索尼在日本市场推出世界上第一台高清电视（HDTV）时，该高新技术产品定价 43 000 美元。这些电视仅为那些能够为新技术负担高价的顾客购买。索尼在之后几年迅速降低产品价格，吸引新的购买者。至 1993 年，一台 28 英寸的高清电视仅需花费日本购买者 6 000 多美元。2001 年，日本消费者只需花费 2 000 美元就可以购买一台 40 英寸的高清电视，这个价格已经是大多数顾客负担得起的了。在美国，一台初级高清电视的定价低于 500 美元，而且价格在持续下降。索尼利用这种定价方式，从不同的细分市场撇取了最大化的总收入。[13]

撇脂定价只在以下情况中起作用：第一，产品的质量和形象必须支持其高价格，且有足够多的消费者愿以该价格购买；第二，小规模生产产品的成本不能高到抵消了高价带来的好处；第三，竞争者无法轻易进入市场使价格降低。

市场渗透定价

一些企业并不主张在较小的细分市场制定较高的初始价格来撇取利润，而是采取**市场渗透定价**（market-penetration pricing）。即通过制定较低的初始价格，以便快速

且深入地渗透市场——快速吸引大量购买者，并赢得大量市场份额。高销量带来成本下降，允许企业进一步削减价格。例如，沃尔玛和其他折扣零售商即采用渗透定价。戴尔利用渗透定价进入个人计算机市场，通过低成本的直接渠道销售高质量的计算机产品。戴尔的销量激增，而此时通过零售店铺间接销售的惠普、苹果和其他竞争者的价格根本无法与戴尔抗衡。

渗透定价策略的有效性也必须满足几个条件：第一，市场必须对价格高度敏感，低价才能有效地促进市场需求增长；第二，生产和分销成本必须随销量增加而降低；第三，低价必须有助于排除竞争，并且，渗透定价者必须能够保持它的低价地位——否则，价格优势只能是昙花一现。例如，沃尔玛曾面临来自其他低成本零售商的挑战，如好市多仓储店和柯尔百货，然而，沃尔玛通过致力于降低运营和采购成本，保持了公司的价格优势，且成为世界头号零售商。

产品组合定价策略

当某产品只是产品组合中的一部分时，需要经常调整产品定价策略。在这种条件下，公司通常寻求能使产品组合的总利润最大化的系列产品定价。产品组合定价的难度很大，因为各种产品拥有相关联的需求和成本，且面对不同程度的竞争。下面我们详细讨论表9—1总结的五种产品组合定价情形：产品系列定价、可选产品定价、附属产品定价、副产品定价和产品捆绑定价。

表9—1　　产品组合定价策略

策　略	描　述
产品系列定价	跨越整体产品系列制定价格
可选产品定价	为与主要产品共同销售的备选产品或配件产品定价
附属产品定价	为必须与主要产品一起使用的附属产品定价
副产品定价	为处理低价值的副产品定价
产品捆绑定价	为捆绑出售的产品定价

产品系列定价

企业经常开发系列产品而不是单一产品。例如，新秀丽（Samsonite）提供20余种不同系列的、各种形状和尺寸的箱包，价格范围从低于50美元的新秀丽牌儿童背包，至单价超过1 250美元的Black Label Vintage系列。[14]在运用**产品系列定价**（product line pricing）时，管理人员必须对同一产品系列的不同产品间的差价幅度作出决策。

差价幅度应考虑系列产品中不同产品的成本差异，但更重要的是，价格差异应反映顾客对产品特征的感知价值的差异。例如，Quicken① 提供全线的财务管理软件，包括基础版、豪华版、精英版和家庭与商业版，定价分别为29.99，59.99，79.99和89.99美元。虽然Quicken生产精英版CD光盘的成本不会比基础版CD光盘高，但

① Quicken是由Intuit公司推出的一套个人财务管理软件。——译者注

许多购买者仍乐于为获得精英版产品的额外特色支付更多，例如财务计划工具和投资监测工具。Quicken的任务是建立感知价值差异，以支持产品的不同价格。

可选产品定价

许多企业采用**可选产品定价**（optional-product pricing）——销售主要产品的同时提供备选或配件产品。例如，购买汽车的用户也许同时选择订购车内娱乐系统和蓝牙无线通信设备；电冰箱与备选的制冰机一起销售；当订购一台新的个人计算机时，你可以从一系列令人眼花缭乱的处理器、硬盘、扩展设备、可选软件和电脑包中作出选择。

为这些可选产品定价是个棘手的问题。汽车公司必须决定哪些产品包含在基本定价中，而哪些作为备选品提供。直到近几年，通用汽车的一般定价策略还是宣传不带任何备选品车型的基本价格，将人们吸引进展厅，而展厅大部分空间展示的是添加了备选品的高价汽车。经济车型被削减了太多的舒适性和便捷性，以至于大多数购买者都不想购买。后来，通用和其他美国汽车厂商效仿日本和德国汽车厂商的做法，在标价中增加了许多以前作为备选项的有用产品。因此，目前大部分广告售价代表的是可选件装备齐全了的汽车。

附属产品定价

有些产品必须与主要产品一起使用，生产此类产品的企业采用**附属产品定价**（captive-product pricing）。附属品的代表有剃须刀片、电子游戏软件和打印机墨盒。生产商经常为主要产品（剃须刀、游戏机和打印机）制定低价，而在供应附属产品时大幅涨价。因此，吉列公司以低价销售剃须刀架，却在不断更换的刀片上赚取利润。惠普的打印机利润很低，但墨盒和其他附属产品获利很高。

采用附属产品定价的企业必须十分谨慎——消费者也许会对该品牌诱导他们购买昂贵附属品的做法产生不满。柯达公司便希望通过新推出的易享（EasyShare）喷墨打印机改变这种做法：

> 目前，打印机的售价仍低于成本，利润产生于后续销售的高利润墨盒。柯达计划将上述模式颠倒过来，无折扣地销售高价打印机，配以价格低廉的墨盒。打印机的定价从149美元至299美元。而墨盒的售价则是黑色的9.99美元、彩色的14.99美元。柯达的一位营销主管表示："我们的策略……是使消费者明确他们今天购买的不仅是打印机，还购买了三四年的墨盒。"这是具有风险的策略——柯达必须使消费者明确前期支付较多以降低长期打印成本的好处。最初的广告需要围绕这一想法，结合视觉形象"think"字样，前两个字母是黑色，后三个字母是白色，产生了"think ink"（想想墨盒）的信息。同时，柯达在市场初期仅在百思买的商店销售打印机，利用该零售商的驻场销售人员和他们教育购买者的能力。[15]

在服务行业，附属产品定价被称为两段定价。服务价格分为固定费用和变动使用率。因此，在Six Flags主题乐园和其他游乐园，游客支付门票或季票，加上额外的食物或其他园内设施的费用；剧院收取入场费用，之后通过场地特许使用产生额外利润；移动电话公司为基本通话计划收取固定费用，超出计划部分按分钟计费。服务企

业必须决定向基本服务和变动使用分别收取多少费用。固定费用部分应足够低，以便吸引顾客使用服务，变动费用则能带来利润。

副产品定价

生产产品或服务经常产生副产品。如果副产品没有任何价值或处理成本很高，就会影响主要产品定价。采用**副产品定价**（by-product pricing）的企业力图为副产品寻找一个市场，帮助补偿处理成本，使主要产品价格更具竞争力。副产品本身甚至也可以盈利。例如，造纸商美德维实伟克公司（MeadWestvaco）将一度被认为是化工废料的副产品转变成了盈利产品。

> 美德维实伟克公司成立了一家独立的公司叫作 Asphalt Innovations。该公司从美德维实伟克进行木材处理所产生的副产品中提炼有用的化学品。事实上，该公司已经成为全球最大的为道路铺装产业提供特殊化学品的供应商。道路铺装企业利用这些经回收加工制成的化学品，可以在较低温度下铺装道路，道路使用的持久性增强了，道路需要重修时材料更易于回收。另外，回收利用化学副产品还减少了以往的处理成本和环境污染。[16]

产品捆绑定价

采用**产品捆绑定价**（product bundle pricing）时，销售者经常将几种产品组合起来，以较低价格捆绑出售。例如，快餐店将汉堡、薯条和一杯软饮料组合起来以"套餐"价格出售；度假胜地销售特别定价的旅行套餐，包括飞机票、住宿、餐饮和娱乐。康卡斯特（Comcast）、时代华纳和其他有线网络公司将有线服务、语音通信服务和高速网络连接捆绑起来以低价销售。捆绑价格可以促进消费者购买那些他们本不会购买的产品，但组合价格必须足够低以吸引消费者购买捆绑产品。[17]

价格调整策略

企业需要调整它们的基本价格以应对顾客差异及形势的变化。下面我们来看看表9—2总结的七种价格调整策略：折扣与折让定价、细分定价、心理定价、促销定价、地理定价、动态定价和国际定价。

表 9—2　　价格调整策略

策略	描述
折扣与折让定价	降低价格以回报顾客的某些行为，如提前购买、参与促销等。
细分定价	依据顾客、产品或地点而调整价格。
心理定价	依据心理效应而调整价格。
促销定价	为增加短期销售额而暂时降低价格。
地理定价	依据顾客的地理位置而调整价格。
动态定价	为满足顾客个人和情境的特征和需要而连续调整价格。
国际定价	依据国际市场而调整价格。

折扣与折让定价

多数企业会调整基本价格来回报顾客的某些购买行为，如提前付款、大宗购买和淡季购买。这些价格调整称为折扣与折让，它们的表现形式众多。

折扣（discount）有多种形式，包括现金折扣，指为迅速付款的顾客提供的价格减让。典型的例子是“2/10，net 30”，意思是虽然付款期限是 30 天，但如果买家在 10 天内付款可以得到 2%的折扣。数量折扣是指为大宗顾客提供的价格减让，这种折扣刺激顾客增加单一卖方的购买量，而不是选择许多不同渠道。

功能折扣（也叫做交易折扣），是指如果某些渠道成员执行了某些功能，如销售、储存和记录等，生产商向他们提供的折扣。季节折扣指为购买过季商品或服务的买主提供的价格减让。例如，草坪和花园设备制造商在秋冬向零售商提供季节折扣，目的是鼓励它们在春夏的预期销售旺季来临之前尽早订货。季节折扣保证卖方在全年都有稳定的生产水平。

折让（allowances）是目录价格减让的另一种类型。例如，以旧换新折让是为购买新产品时交回旧产品提供的价格减让。以旧换新折让在汽车行业最为普遍，但也适用于其他耐用品。促销折让是为渠道商参与广告或销售支持活动而提供的报酬或价格减让。

细分定价

企业经常因顾客、产品和地点的差异而调整基本价格。**细分定价**（segmented pricing）指企业利用两种或两种以上的价格销售同一种产品或服务，其价格差异并不基于成本差异。

细分定价有多种表现形式。顾客细分定价，指对相同的产品或服务，不同顾客支付不同价格。例如，博物馆可能为学生和老龄公民制定较低的门票价格。产品形式定价，指不同的产品形式的定价不同，但不是由成本的差异引起的。例如，一瓶 1 升（约 34 盎司）的依云矿泉水在某地区超市定价约为 1.59 美元，但一瓶 5 盎司的依云喷雾，在时装用品小店或 spa 店的建议零售价则是 11.39 美元。两种水的源头相同，均是法国的阿尔卑斯山，并且，罐装喷雾的包装成本仅略高于塑料瓶。但一种形式的售价为每盎司 5 美分，另一种形式则是每盎司 2.28 美元。

采用地点定价的公司在不同地点收取不同的价格，尽管每个地点供应的产品成本是相同的。例如，电影院座位的价格因观众对某些位置的偏好而存在差异，州立大学向本州以外的学生收取更高学费。最后，时间定价，指公司为不同的季节、月份、日期甚至小时的消费制定不同的价格。一些公用设施根据每天的不同时间或周末与非周末对商务客户收取的费用有所不同；旅游胜地提供周末和季节性折扣。

细分定价有许多种叫法。一位多家航空公司的长期咨询顾问罗伯特·克罗斯（Robert Cross），称其为收入管理。根据克罗斯的评论，该策略保证了“企业在正确的时间以正确的价格将正确的产品销售给正确的顾客”。航空公司、酒店和餐厅将其称作收益管理，并奉为经典。例如，航空公司经常依据座位可得性、需求和竞争者价格变化，每小时甚至每分钟给出不同的定价。

美国大陆航空公司每天的航班超过 3 200 架次，每次航班有 10～20 种不同的价格。大陆航空可以提前 330 天预订机票，每一天的价格都不同。因此，在任一时刻，

大陆航空在市场上拥有近700万种价格。这是一项惊人的营销任务——所有价格，在所有时间都需要妥善管理。对于大陆航空来说，定价是一个平衡需求、顾客满意与企业利润的复杂过程。[18]

美国大陆航空公司清楚地知道消费者被它们混乱的定价和调价搞得晕头转向——晕头转向？那是在消费者没被激怒的时候。“不是我制定的价格，”美国大陆航空负责定价和收益管理的高级副总裁吉姆·康普顿（Jim Compton）说，“而是市场。”这是第一点，第二点：“我们的产品是真正的易逝品，当机舱关闭时，产品的生命周期就结束了。坐席空置意味着收益损失。”最有价值的航空坐席是距飞机起飞仅一小时，某位乘客为必须搭乘该航班而愿支付任何价格的坐席。一个航空坐席随时间流逝而获得更多利润——而在起飞的瞬间，它的价值从1 000美元转瞬为零。

康普顿和他的同事对该问题的认识是：企业希望售出航班的所有坐席，同时希望在起飞前，为那些最有利润（更不用说是最受欢迎）的顾客预留少数坐席。航空公司能够轻松地卖光每天、每次航班的每一个坐席，它们本可以制定低价，全部接受预订，然后等着起飞。但这意味着航班起飞前的两三周将没有任何坐席。试想顾客在出行前三天打电话预订发现已经没有座位，他将多么愤怒！如果你能理解上述窘迫的情景，突然，航空公司价格的剥削性看起来也没那么不可接受了。虽然在一趟纽约至迈阿密的航班上，所有的座位都是一样的，但它们却是不同的产品。顾客提前四周预订机票时的支付较少，大陆航空承担了保留坐席的风险——所以希望得到更高的支付来平衡这段时间的风险，即为乘客保留坐席可能导致空置飞行。

细分定价策略的有效执行必须具备一些条件。该市场必须是可以细分的，且细分市场必须显示出不同的需求程度。细分和管理该市场的成本不应超过从差别价格中获得的额外收益。当然，细分定价必须是合法的。更重要的是，细分定价应该体现顾客感知价值的真实差异。否则，长期来看，该策略将导致顾客不满和愤怒。

心理定价

价格代表着产品的某些方面。例如，许多消费者通过价格来判断产品质量。一瓶100美元的香水去除瓶子后可能只值3美元，但有些人愿意支付100美元，因为这个价格意味着某种特殊的东西。

采用**心理定价**（psychological pricing）时，销售者需要考虑价格的心理作用而不仅是经济作用。例如，消费者经常认为高价格产品具有高质量。当他们能够通过检查产品或回忆过去的经验判断质量时，通过价格判断质量的比重将减少。但当消费者因为信息或技能缺乏而不能判断质量时，价格就成为质量的重要信号：

若干年前，Heublein公司生产的斯米诺（Smirnoff）成为美国领先的伏特加品牌。斯米诺遭到另一品牌Wolfschmidt的进攻。该酒宣称自己与斯米诺具有同样的质量，但每瓶便宜1美元。为保住市场份额，Heublein考虑将斯米诺的价格降低1美元，或保持价格而提高广告和促销支出。任何一种策略都将降低利润，Heublein看起来面对着一个必输情景。但就在这时，Heublein的营销人员想到了第三种策略。他们将斯米诺的价格提高1美元！同时引入一个新品牌Relska与Wolfschmidt竞争。此外，该公司还引入另一品牌Popov，其定价甚至低

于 Wolfschmidt。这一绝妙的策略将斯米诺定位成精英品牌，而 Wolfschmidt 则沦为普通品牌，使 Heublein 的总利润得到大幅增长。具有讽刺意味的是，Heublein 的三个品牌在口味和生产成本上基本相同。Heublein 深知产品价格是质量的信号，通过利用价格作为信号，Heublein 得以利用三种不同的质量定位销售大体相同的产品。

心理定价的另一方面是**参考价格**（reference prices）——指消费者在购买产品时头脑中已有的并作为参考的价格。参考价格可以通过观察当前价格、回忆过去价格，或评估购买情景形成。销售者在制定价格时可以影响或利用消费者的参考价格。例如，企业可以把它的产品放在更贵的产品旁进行展示，以此暗示该产品属于同一档次。百货商店经常依据价格将女装销售区域区分开来：较昂贵区域的服装被认为具有更好的质量。

对于多数购买，消费者不具备能力和信息来判别他们是否付了一个好价钱。他们没有搜索不同品牌或商店、比较价格然后达成最佳交易所需的时间、能力或倾向。相反，他们可能依赖一些反映了价格高低的线索。例如，某产品若在一个有声望的百货商店出售，可能标志着它值较高的价格。

有趣的是，这种价格线索通常是卖方提供的。零售商可能在标价旁标注生产商建议的较高价格，暗示该产品价格通常更高一些。或者零售商可能选择一些消费者具有精确价格知识的产品，将其价格调低，表明该商店在那些消费者不熟悉的产品上的价格也是较低的。这类定价线索的运用已成为普遍的营销实践。

即使价格的微小差异也能暗示产品的不同。比较一下立体声系统，一个定价 300 美元，另一个 299.99 美元。实际的价格差异仅有 1 美分，但心理差异却是很大的。例如，一些消费者会认为 299.99 美元属于 200 美元区间而不是 300 美元区间。299.99 美元看起来更像是廉价品的价格，而 300 美元意味着更高的质量。一些心理学家认为每一个数字都有符号和形象的性质，应在定价时予以考虑。因此，8 是圆的、平衡的，会产生一种和谐的效应；而 7 是带棱角的，会制造不和谐的效果。[19]

促销定价

促销定价（promotional pricing）指企业暂时将产品价格调至低于目录价格，有时甚至低于成本来创造顾客购买时的兴奋感和紧迫感。促销定价的表现形式很多。超市和百货商店将部分商品定价为牺牲品招徕顾客，希望他们购买其他正常加成的商品。例如，超市经常低于成本销售处理花格棉麻织物，目的是吸引平均购买量大的家庭购买者。销售者还可能采用特殊事件定价，从而在特定季节吸引更多顾客。因此，每年 1 月份，亚麻布制品的促销定价就是为了吸引疲惫的圣诞购物者重返商场。

生产商有时为在规定时间内从经销商处购买产品的消费者提供现金回扣，即生产商直接将回扣付给顾客。回扣最近在汽车、耐用品和小型器具制造商中十分流行，在消费品中也有应用。一些生产商为降低消费者付的价格，会提供低息贷款、长期担保，或免费维修。这已成为汽车行业的另一流行做法。或者，销售者可以简单地在正常价格基础上提供折扣，以增加销售，减少库存。

然而，促销定价也可能适得其反。如果价格促销使用过于频繁，或被竞争对手模仿，可能让消费者产生“交易倾向”，他们将一直等到品牌促销才会购买。另外，经常降价可能稀释消费者心中的品牌价值。有时，营销人员沉溺于促销定价，将价格促

销作为快速工具，代替辛苦地通过发展有效的长期策略建立品牌的困难过程。促销定价还可能引发行业的价格战。这种价格战通常在一个或少数几个竞争者——那些最具运营效率的企业之间展开。例如，面对英特尔的激烈竞争，计算机芯片制造商 AMD 开始积极降价，英特尔则以更低的价格作为反击。价格战的结果是 AMD 的盈余和利润相对于强大的竞争对手一路下滑。[20]

重点是促销定价在某些情况下对一些公司来说是产生销售的有效方法，但对另一些公司而言，将其作为一成不变的手段的结果则可能是伤害了自己。

地理定价

企业还必须决定如何对不同地区或国家的顾客制定产品价格。企业是否应该冒为了收回向边远地区顾客提供产品的运输成本而制定较高价格，从而失去该生意的风险，还是无论距离远近，对所有顾客制定同样的价格？我们将从下面的假设情境中考察一下五种**地理定价**（geographical pricing）策略：

> 皮尔莱斯纸业公司（Peerless Paper Company）坐落于佐治亚州的亚特兰大，向全美顾客销售纸制品。高昂的运费影响了顾客对其产品的购买。皮尔莱斯希望建立一套地理差价政策，它正在努力研究如何为三家特殊顾客的价值 100 美元的订单定价：顾客 A（亚特兰大），顾客 B（印第安纳州布卢明顿），顾客 C（加利福尼亚州康普顿）。

皮尔莱斯公司的一个选择是要求每位顾客支付从亚特兰大的工厂到指定目的地的运费。这三家客户都要支付 100 美元的出厂价，客户 A 需另外付 100 美元的运费；顾客 B 另付 150 美元；顾客 C 另付 250 美元。这样的做法称作 FOB 原产地定价，意味着产品在装运港船上交货，之后，产品所有权和责任都转移给了顾客，由顾客支付从工厂到目的地的运费。由于每位客户负担自己的费用，FOB 定价的支持者认为这是分担运输费用的最公平方式。然而，不利之处在于，皮尔莱斯公司在远距离顾客心中成了一家高收费企业。

统一运送定价与 FOB 定价正相反。无论顾客在何处，企业向所有顾客收取相同的价格和运费。运费根据平均运输成本确定。假设运费是 150 美元，因此，采用统一运送定价使亚特兰大的顾客支付了更高价格（运费 150 美元而不是 100 美元），康普顿的顾客则支付得更少（运费为 150 美元而不是 250 美元）。虽然亚特兰大的顾客更愿意从当地的一家采用 FOB 原产地定价的造纸企业购买纸制品，但皮尔莱斯却拥有了赢得加利福尼亚顾客的更好机会。统一运送定价的其他优点包括易于管理，能让公司在全国范围内以统一价格进行广告宣传。

分区定价介于 FOB 原产地定价和统一运送定价之间。企业将市场划分为两个或更多的区域，在同一区域内的顾客支付相同的总价格；区域距离越远，支付的价格越高。例如，皮尔莱斯可以划分一个东部区域，向该区域内顾客收取 100 美元运费；一个中西部区域，收取 150 美元；一个西部区域，收取 250 美元。通过这种方式，处于相同价格区域内的顾客没有从企业获得任何价格优势。例如，位于亚特兰大和波士顿的顾客向皮尔莱斯支付相同的总价。然而，争论的焦点是亚特兰大的顾客为波士顿的顾客支付了部分运费成本。

还有一种基点定价，即销售者选择一个给定城市作为“基点”，根据顾客所在地与该城市的距离收取运费，不管货物实际上从哪个城市发出。例如，皮尔莱斯可以将

芝加哥作为基点，向所有顾客收取100美元加上从芝加哥到顾客所在地的运费。这意味着亚特兰大的顾客需要支付从芝加哥到亚特兰大的运费，尽管货物可能是从亚特兰大发出的。如果所有卖家选择相同的基点城市，那么，所有顾客付出的运输价格将是相同的，这就消除了价格竞争。像糖、水泥、钢铁和汽车等行业多年来一直采用基点定价，但这种做法现在已不太流行了。一些企业通过设置多个基点增加定价的灵活性，根据离顾客最近的基点城市对运费报价。

最后，急于同某些顾客或地区达成交易的销售商可能采取运费免收定价。通过该策略，销售商免收所有或部分实际运费以便促成交易。销售商的理由是如果能达成更多交易，其平均成本将降低，足够补偿额外产生的运输成本。运费免收定价用于市场渗透和在竞争愈发激烈的市场上保持地位。

动态定价

历史上很长一段时间，价格是买卖双方通过谈判确定的。固定价格政策——对所有买方收取相同价格——是随着19世纪末大规模零售的发展而产生的相对新颖的做法。目前，多数价格制定仍采用这种做法。不过，现在也有一些企业改变了固定价格的做法，转而采用**动态定价**（dynamic pricing）——通过连续地调整价格来满足顾客个人和特定情境的需要。

例如，考虑一下互联网对定价的影响。网络似乎将我们从20世纪的固定价格带回到从前——进入不固定定价的新时代。互联网的灵活性允许网络卖家根据需求的动态变化即时、连续地调整大量产品的价格。在许多情况下，这包括网上卖家为其商品定价的常规变化。在其他情况下，消费者与卖家就最终价格进行谈判，例如eBay或Priceline。

动态定价为营销人员提供许多优势。例如，像亚马逊这样的网络卖家可以通过挖掘它们的数据库来估计某个买家的欲望，测评他的收入，即时地调整产品与该买家的行为匹配，并为产品制定相应价格。目录零售商，例如L. L. Bean和Spiegel，能够根据需求和成本的变化改变目录价格，实现每天，甚至每小时变更特定商品的价格。

许多直复营销人员监测每一时刻的库存、成本和需求，并即时调整价格。例如，戴尔通过动态定价实现计算机组件供给和需求的实时平衡。作家托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）这样描述戴尔的动态定价系统[21]：

> （戴尔的）供应链交响曲——从我的电话订单到制造，再到运送至我家——是单调世界的一个奇观……需求不断产生……它是这样运作的：奥斯汀时间上午10点，戴尔发现从早上到现在订购40G硬盘笔记本电脑的顾客太多，供应在两小时内将耗尽。这个信号自动传达给戴尔的营销部门、戴尔网站（Dell. com）及处理订单的电话接线员。如果你恰巧在上午10点30分打电话下订单，戴尔的销售代表将对你说，“汤姆，今天真是你的幸运日！在接下来的一小时，我们将提供配有60G硬盘的你想要的那款笔记本电脑——仅比40G的高10美元。我们非常重视你，如果你现在订购，戴尔还将附赠一个电脑包。”在一两个小时内，戴尔通过这种促销重新塑造了对笔记本或台式电脑组件的需求，与其全球供应链的预期供应保持一致。今天促销的是内存，明天可能就变成了光驱。

购物者也从网络和动态定价中获益。大量的购物引擎——例如Yahoo! Shopping，Bizrate. com，NexTag. com，epinions. com，PriceGrabber. com，mysimon. com

和 PriceScan. com——提供成千上万的卖方的产品和价格比较。例如，epinions. com 让购物者按目录浏览或搜索特定的产品和品牌；然后，它搜索网络，将链接反馈给卖家并提供与消费者搜索相关的最佳价格，掌握了价格信息的消费者往往能协商获得低价。

购买者还能在在线拍卖网站和交易中协商价格。一时间，古老的讨价还价再度流行。想出售独特的泡菜坛？将它挂到 eBay 上——全球最大的在线跳蚤市场。想要自己为酒店房间或出租汽车定价？访问 Priceline. com，或其他反向拍卖网站。想要拍得一张酷玩乐队（Coldplay）演出的门票？查一下 Ticketmaster. com，它提供音乐会门票的在线拍卖服务。

动态定价也是有争议的。当发现坐在旁边的从盖恩斯维尔到加尔维斯顿的旅客，因为碰巧在适当的时间或通过适当的销售渠道订票，从而少付了10%时，许多顾客会觉得恼怒。几年前，亚马逊试图为争取新顾客的业务而降低价格，它尝到了苦头。当经常光顾的顾客通过网络发现他们通常比首次购买者支付了更高的价格时，他们大声抗议。结果，亚马逊不得不尴尬地停止了该尝试。

动态定价在很多情况下具有重要作用——它依据市场力量调整价格，且为顾客利益服务。但营销人员要谨慎采用，不能通过动态定价利用某些顾客群体，从而损害了重要的顾客关系。[22]

国际定价

在全球营销产品的企业必须决定在不同的国家制定什么价格。在一些情况下，企业可以制定一个国际统一价。例如，波音公司在所有地区，以几乎相同的价格销售其喷气式飞机，无论是美国、欧洲或第三世界国家。但是，多数企业通过调整价格反映地方市场的情况和成本要素。

某企业在某一国家如何定价取决于许多因素，包括经济情况、竞争态势、法律和管制，及批发和零售系统的发达程度。消费者感知和偏好同样可能在不同国家之间有差异，从而要求制定不同的价格。或者，企业可能在不同国别的市场具有不同的市场目标，需要调整定价策略。例如，三星也许会向高度发达国家的成熟市场推出一款新产品，目标是快速获得大量市场份额——这也许需要渗透定价策略。与此相反，三星可能通过定位于较小的价格不敏感的细分市场进入一个欠发展的市场，在这种情况下，撇脂定价更恰当。

成本在制定国际价格时扮演了重要角色。在国外旅行时，你经常会惊讶地发现国内市场售价相对较低的产品可能在其他国家贴着让你瞠目结舌的价格标签。一条李维斯牛仔裤在美国的售价是30美元，而在东京可能是63美元，在巴黎则高达88美元。在美国，麦当劳的巨无霸汉堡售价适中，为2.9美元，而在冰岛的雷克雅未克则可能是6美元。一支欧乐B的牙刷在美国的售价是2.49美元，而在中国是10美元。相反，一只古奇的手袋在意大利的米兰仅售140美元，而在美国则能卖到240美元。在一些情况下，这种价格增长可能源自不同的销售策略或市场情况。不过，在多数情况下，这仅是他国销售成本较高造成的——产品改变、运输和保险、进口关税、汇率上升和传统物流的额外成本。

价格已经成为企业试图进入中国、印度和巴西等新兴市场时，其国际营销战略的关键要素。来看看戴尔目前在中国的策略：

似乎所有的个人电脑制造商都希望在中国市场分一杯羹，上年，中国 PC 市场 21%的增长率与美国的 2.6%相比，着实令人惊讶。至 2013 年，中国将取代美国成为全球最大的 PC 市场。为了巩固在中国市场的地位，戴尔正诉求于渗透定价策略。近期，戴尔推出专为增长力强，但欠富裕的中国市场设计的新的低价电脑。售价为 340 美元的戴尔 EC280 仅使用 1/4 的传统桌面的功率，而且让首次购买电脑的人使用起来更为简单。"我们对自己说，'让我们设计一些没有那种人们不需要的功能的电脑，'"戴尔的一位国际营销执行官说，"那些东西耗费资金，且增添了不必要的复杂性。"明智的定价帮助戴尔仅在过去的四年中，在中国的市场份额就增加了几乎 30%。这些 PC 制造商现在正试图让中国的个人电脑同样适用于巴西、印度和其他新兴市场。[23]

因此，国际定价表现出一些特殊性和复杂性。我们将在第 15 章详细讨论国际定价问题。

价格变更

企业在制定了价格结构和策略后，经常还会面临必须发起价格变更，或应对竞争对手价格变更的情况。

发起价格变更

有时，企业会发现发起降价或提价是适宜的。在这两种情况下，企业必须预测购买者和竞争对手可能作出的反应。

发起降价

许多情况可能导致一家公司考虑降低价格。其中一种情况是产能过剩，另一种情况是激烈的价格竞争引起的需求下降。在这些情况下，企业可能不得不通过积极降价来提升销售和市场份额。但正如航空公司、快餐、汽车和其他行业在近几年得到的教训，在一个存在产能过剩压力的行业，可能因竞争者试图保住市场份额降价，而最终导致价格战。

企业可能降价的另一种动机是通过低价占领市场。或许是企业起初就比竞争对手的成本低，或许是希望以更低的价格获得市场份额，从而在未来通过扩大规模进一步降低成本。博士伦（Bausch & Lomb）即通过积极的低成本、低价格策略成为隐形眼镜市场的早期领先者。好市多同样通过采用该策略成为全球最大的仓储式零售商。

发起提价

成功的价格提升能大大增加利润。例如，如果企业的利润率是销售额的 3%，在销售量不变的情况下，价格提高 1%将使利润提高 33%。提高价格的一个主要因素是成本上升。成本的提高压低了利润率，从而导致企业将增加的成本转嫁给消费者。引起提价的另一个原因是需求过量：当企业无法满足所有消费者的需求时，它完全可能

选择提高价格，向顾客限量供应，或同时采用这两种行为。想想全球范围内的石油和天然气产业的做法吧。

当发起提价时，企业必须避免被认为是价格骗子。顾客具有长期记忆，而且他们最终将离开那些他们认为定价过高的企业，甚至整个行业。这里提供几个避免上述问题的方法。其一是保持任何价格提升具有公平的感觉。价格提升应当在与顾客充分沟通提价原因的基础上获得顾客的理解。降低价格变更的直观感受也是一个好办法，包括降低折扣率、提高最低订购量，或缩减低利润产品的产量。与此同时，企业的销售队伍应设法帮助顾客寻找节省的办法。

企业应尽可能考虑除了提高价格以外的办法来应对增加的成本和需求。例如，企业可以利用更划算的方法来生产和分销产品。它可以像糖果制造商经常做的那样，通过缩减产品线，或使用更便宜的配料代替涨价。它也可以“分解”它的市场供给物，去掉某些特色、包装或服务，以及为那些曾是市场供给物组成部分的产品单独定价。

买方对价格变更的反应

顾客并非经常以简单的方式解释价格变更。他们可能以多种方式评价降价行为。例如，莫罗（Manolo）品牌一直是昂贵鞋子的代名词。但如果设计者莫罗·伯拉尼克（Manolo Blahnik）突然将其鞋子价格从 400 美元降至 65 美元，你将作何感受？你可能认为成交了一笔划算的买卖，得到了一双设计师鞋子。然而，你更可能认为是产品质量降低了，或是莫罗将品牌特许给了一家大众市场的鞋制造商。

与此相仿，价格提升一般会降低销售量，但也可能对买方有着积极的意义。如果莫罗提高最新款鞋子的价格，你将如何考虑？一方面，你可能认为该款产品独特，或改进了工艺；另一方面，你也可能认为仅仅是莫罗更贪心了。

竞争者对价格变更的反应

考虑价格变更的公司必须像担心顾客反应一样考虑竞争对手的反应。当行业内公司数量很少、产品同质化、购买者具有产品和价格的完备信息时，竞争者很有可能作出反应。

公司如何预测竞争对手可能的反应？这个问题很复杂，因为竞争者与顾客一样，对企业价格降低的解读有很多方式。它可能认为企业正企图获取更大市场份额，或因经营不佳而努力拉升销售额，它也可能猜想企业想要占据整个行业，所以通过降价来提升整体市场占有率。

企业必须推测每个竞争对手的可能反应。如果所有竞争者的行为是相似的，这意味着只需分析一种类型的竞争者。相反，如果竞争者行为各异——也许因为规模、市场份额或政策的不同——那么单独分析就非常必要。然后，如果一些竞争者将跟随价格变更，那么有充分理由预期其余的也会展开竞争。

应对价格变更

这里我们反问企业，它们应如何对竞争对手的价格变更作出反应？公司需要考虑几个问题：为什么竞争对手调整了价格？价格变更是暂时的还是永久的？如果不做回应，它的市场份额和利润将发生什么变化？其他竞争者会作出反应吗？除了这些问题，企业还必须考虑自身境况和战略，以及顾客对价格变更的可能反应。

图 9—5 表明了企业可能选择的对竞争者的价格削减作出评估和反应的方法。假

设企业已经知道竞争者降低价格，并认定该价格降低很可能危害自身的销售和利润，它可能决定仅保住现有价格和利润率。该企业也许相信它将不会丢失太多市场份额，或者如果降价，它会失去更多利润，或可能决定应该等到获得更多有关竞争者价格变更效果的信息后再做反应。但是，作出反应等待的时间太久，也许会让竞争者因其销售量增加而变得更强大、更自信。

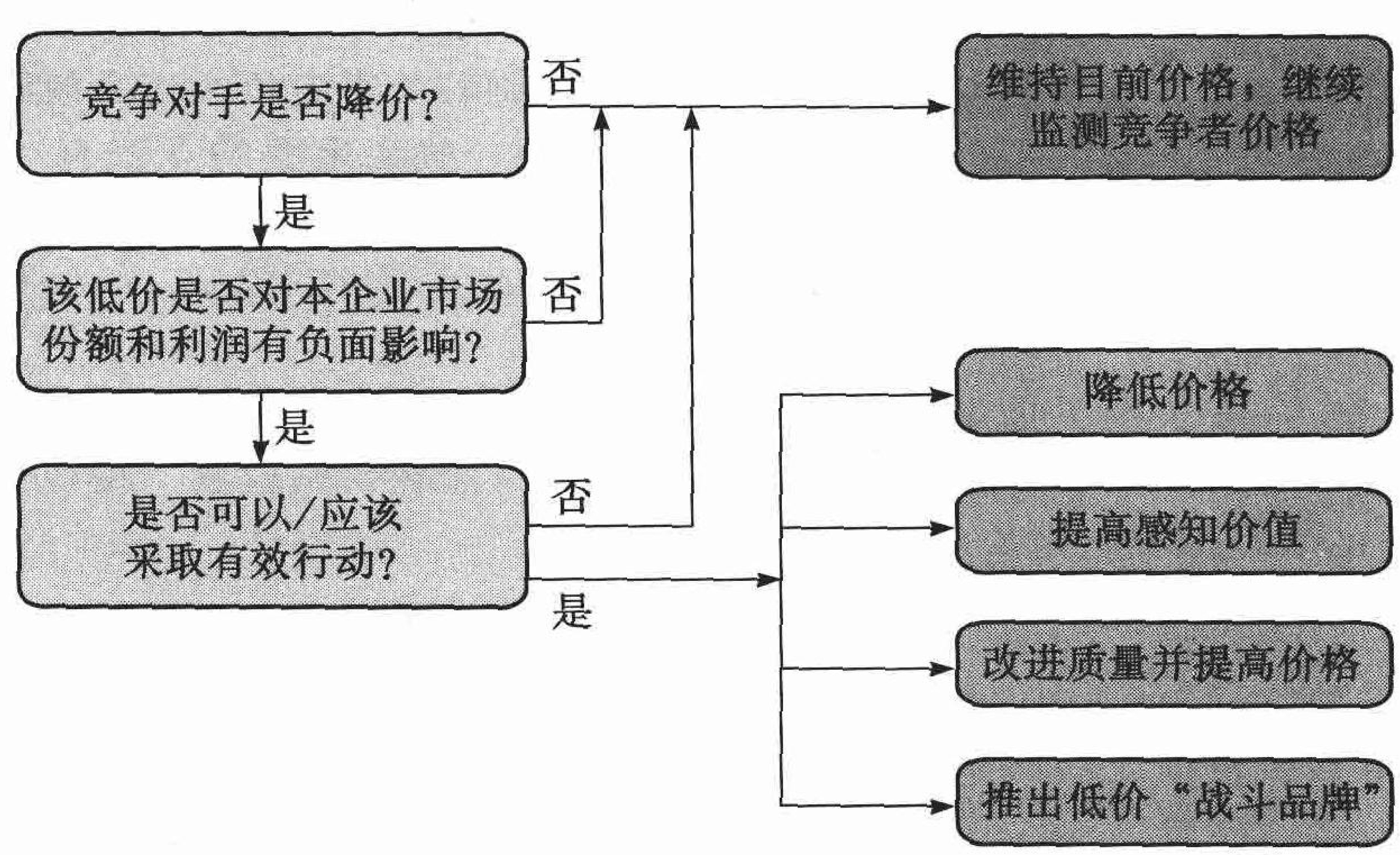


图 9—5　评估和应对竞争者的价格变更

如果企业认为应该并且必须采取有效的行动，它可以在以下四种反应中选择。第一，降低价格以追随竞争者价格。该企业也许认为市场是价格敏感的，而且面对降价的竞争对手它可能失去大量市场份额。降低价格将在短期内减少企业的利润。一些企业可能还会降低赖以维持利润率的产品质量、服务和营销沟通，但这将最终危及长期市场份额。企业选择降价时应尽量保持质量。

第二，保持价格的同时提高其市场供给物的感知质量。它可以增强沟通，强调相对于降价的竞争者其产品的价值。企业可能发现保持价格和在提高感知价值上投入费用，要比降低价格并以低利润率运营更划算。

第三，企业可以改进质量并提高价格，将品牌提升至更高的价格—价值定位。更高的质量创造更高的顾客价值，这平衡了高价位。然后，高价位将维持企业的高利润率。

第四，企业可以推出低价“战斗品牌”——在产品线中增加一种较低价格的产品，或创造一个独立的低价品牌。当即将丢失某一个对价格敏感的，或对高质量诉求不感冒的细分市场时这很必要。因此，为了与商店的自有品牌和其他低价新品对抗，宝洁公司将其很多品牌变成了战斗品牌。Luvs 的一次性婴儿纸尿裤带给婴儿父母“更低的价格，更好的防渗漏功能”。宝洁提供了更受欢迎的合乎预算价格的许多主要品牌的基本产品版本。例如，Charmin Basic 是“具有让您心仪价格的高质量卫生纸”，Bounty Basic 是“实惠，绝非高价”，提供“优异价格的优异品质——不需要很多量的卫生纸便能解决问题”。总体上，Bounty 品牌惊人地占据了卫生纸市场 42.5% 的份额，而且 Bounty Basic 成就了该品牌近期增长的大部分。[24]

公共政策与定价

价格竞争是自由市场经济的核心要素。制定价格时，企业通常不能随心所欲，许多联邦政府、州政府，甚至是地方法律，控制着公平定价的行为规则。此外，企业必须考虑更广泛的社会定价要素。影响定价的一些最重要的立法有《谢尔曼反托拉斯法》、《克莱顿法》和《鲁宾逊-帕特曼法》，它们最初用于抑制垄断的形成以及管制企业的不公平贸易活动。由于这些联邦章程仅适用于州际贸易，一些州在对区域内的企业管理中也采用了相似的规定。

图 9—6 表明了企业定价涉及的主要公共政策问题，包括在一个给定的渠道层级内（价格限定和掠夺性定价）和渠道层级间（零售价格控制、歧视性定价和欺骗性定价）的潜在的损害定价规定。[25]

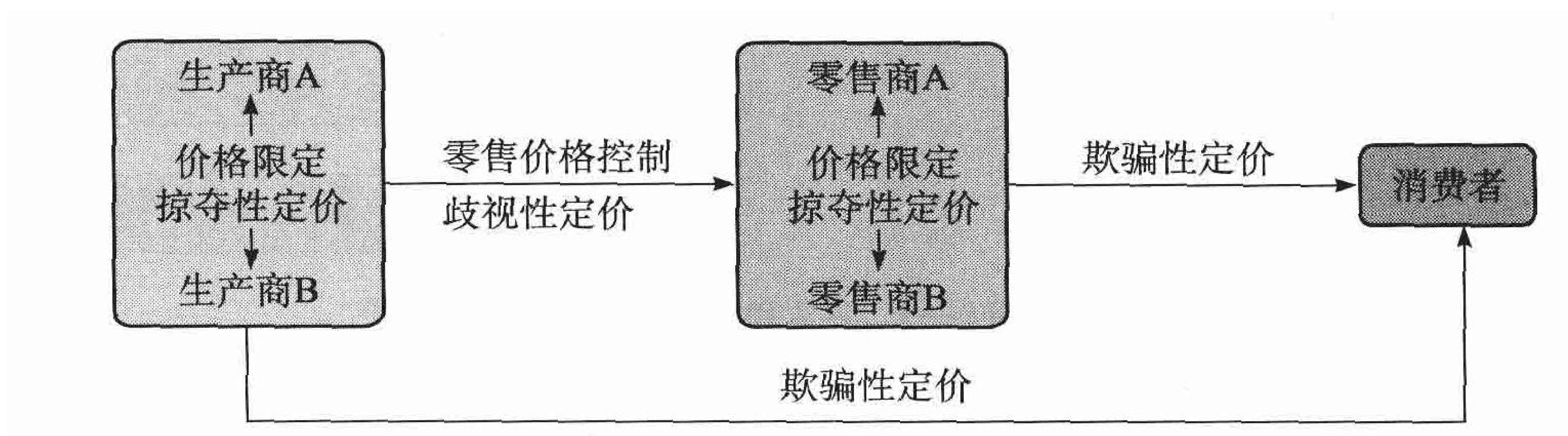


图 9—6　定价中的公共政策问题

资料来源：Adapted with permission from Dhruv Grewel and Larry D. Compeau, "Pricing and Public Policy: A Research Agenda and Overview of Special Issue," *Journal of Public Policy and Marketing*, Spring 1999, pp. 3－10, Figure 1.

渠道层级内的定价

联邦政府在价格限定的立法中宣称卖方在制定价格时不得与竞争者勾结，否则，将被怀疑为价格合谋。价格限定是不合法的——即政府不接受任何价格限定的解释和理由。发现有这类犯罪行为的企业可能面临严惩。

近来，州或国家政府一直在高度强化对行业的价格限定规制，包括汽油、保险和信用卡、CD 和电脑芯片。例如，三星和其他两个电脑内存芯片制造商同意付 1.6 亿美元解决一起通过四年的价格限定密谋人为控制 D-Ram（动态随机存储器）芯片提供给电脑制造商（如戴尔和苹果）的诉讼。此举帮助了密谋企业人为地保持高价，获得较高利润。因为该项协议，美国的州和联邦政府及欧盟，均提请增加对各种电脑内存芯片制造商实施价格限定的诉讼。[26]

销售者还被禁止利用掠夺性定价——为惩罚竞争者，或通过将竞争者逐出市场获得较高的长期利润而低于成本销售。该禁令保护了小厂商免于大厂商暂时低于成本销售商品，以在某一特殊场合将它们挤出市场。最大的问题是确定怎样才算构成了掠夺性定价行为。以低于成本价销售摆脱超额库存并不是掠夺，但低于成本销售以将竞争者逐出市场则是。因此，同样的行为是不是掠夺定价，取决于目的，但显然，目的有

时很难确定或证实。

近年，一些享有话语权的大企业被指控采用了掠夺性定价。例如，沃尔玛被数个小型竞争者起诉，控告它在特定地区或特定产品上降价——例如汽油，或一般药品——以此将小竞争者逐出市场。事实上，纽约州通过了一个议案要求企业将汽油的价格制定在成本的 98%或以上水平，以“规制类似沃尔玛这样的大型商店极端的掠夺性定价情况出现”。然而，在北达科他州，同样的汽油定价提议被拒绝了，因为州代表并不认为该做法属掠夺性定价。在科罗拉多州，通过了允许低于成本的燃料价议案。[27]

渠道层级间的定价

《鲁宾逊-帕特曼法》的目的是通过保证销售者向某一给定层级的交易商提供同样价格，来阻止不平等的价格歧视。例如，所有零售商从某一生产商进货时规定了享有同样的价格，无论该零售商是西尔斯还是地方性的自行车商店。然而，如果销售者能够证明销售给不同的零售商时它的成本不同，这时的价格歧视是允许的——例如，卖给西尔斯大批量自行车的单位成本低于卖给地方性零售商少量自行车的成本。

如果卖方为不同零售商生产不同质量水平的同种产品，同样可以区别定价。但卖方必须证明这些差别是成比例的。价格区别可以同样用于为“善意”地“赢得竞争”而提供暂时的、区域性的、防御的而非进攻性的价格歧视。

法律同时禁止零售（或转售）价格维持——生产商不能为它的产品向中间商索取一个特别的零售价格。虽然卖方可以向中间商提供一个生产商建议零售价，但它不能拒绝向具有独立定价行为的中间商销售，也不能通过推迟供货或拒付广告补偿惩罚中间商。例如，佛罗里达州首席检察官办公室调查了耐克涉嫌固定其鞋子和衣服的零售价的行为。该事件是关于耐克可能扣留了那些拒绝以耐克认为很合适的价格来销售其最昂贵鞋子的零售商的货物。

欺骗性定价发生在当卖方宣称一个误导消费者，或消费者不可能切实获得的价格或折扣时。包括零售商制定一个高昂的“日常”价格后，再宣布一个“销售”价格接近以往售价的虚假的建议价格或对比价格。例如，Overstock. com 近来因其不正确地列出生产商的建议零售价，经常报价高于实际价格而受到检查。企业采用这类对比定价的情况很普遍。

如果是真实的，对比定价是合法的。然而，美国联邦贸易委员会的反对欺骗性定价指南警示卖家不许宣传价格削减，除非日常零售价格确有减少；不许宣传“出厂价”或“批发价”，除非这些价格确凿属实；也不许在残次品上宣传比较价格。[28]

其他的欺骗性定价问题包括扫描欺诈和价格混淆。广泛应用带有扫描仪的计算机结账设备，已经导致了顾客对零售商要价过高的抱怨增长。大多数这类过高的要价是管理拙劣导致的结果——没有将当前的销售价格录入系统。但是，其他情况还包括涉及故意索要高价。价格混淆产生于公司采用的定价方法使消费者难以理解他们到底支付了多少时。例如，有时消费者在考虑一项房屋贷款或汽车租赁合同的真正价格时被误导。在其他情况下，重要的定价细节可能被“精美的印刷册”掩盖掉。

许多联邦和州的法规管制欺骗性定价行为。比如，汽车信息披露办法要求汽车制造商在新车车窗上附一份生产商建议零售价、最优配置价格和中间商运输成本的说明。但有声誉的销售商做得更多。公平地对待顾客，确保顾客完全理解价格和定价条款，是建立强势而持久的顾客关系的重要组成部分。

课后讨论

讨论题

1. 什么是价格？列举与价格具有同样含义的其他五个词（如，学费）。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 解释价值导向定价和成本导向定价的差异，并描述每种方法的应用方式。（国际高等商学院协会：沟通）

3. 为什么推出一款新的高科技创新产品时，营销人员会选择市场撇脂定价，而不是市场渗透定价？（国际高等商学院协会：沟通）

4. 列举并简要描述五种产品组合定价策略。（国际高等商学院协会：沟通）

5. 心理定价是一项零售商经常使用的价格调整策略。解释该定价策略。参考价格如何影响心理定价策略？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

6. 营销人员在什么情况下会考虑提价，在提价前必须考虑哪些要素？（国际高等商学院协会：沟通）

应用题

1. 请登录 www. usnews. com/usnews/edu/college/rankings/bvrankindex _ brief. php，在《美国新闻与世界报道》中找到一个提供最优价值的学校名录。点击“Best Colleges Home”标签，然后点击“About the Rankings”标签。在“Methodology”下点击“Best Values Methodology”，看看价值是如何定义的。思考这是价值的有效定义吗？（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

2. 以小组形式，采用头脑风暴法讨论一项针对大学生的服务（如洗衣和快递）。要求组内每个成员都要与其他五位同学沟通有关他们对该服务的价值感知、他们对该类服务的要求，以及他们愿意为该服务支付的价格。写一份有关小组发现的简要报告，并讨论制定价格的基础。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 你是一个小型独立连锁咖啡屋的所有者，与星巴克直接竞争。你的顾客支付的咖啡零售价与星巴克相同。你为烘烤咖啡豆支付的批发价上涨了 25%。你知道你不能完全消化这个价格上涨，你必须将它转嫁给你的顾客。但是，你关心公开价格上涨的后果。讨论与这个顾虑有关的三种不同的价格上涨策略。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

聚焦科技

消费者从来都是有价格意识的，而今天的价格比较型购物比以前更加容易。以前，比较价格需要购物者去逛商店或打电话询问价格信息；而今，只需鼠标一点，购买者就可在瞬间完成多家零售商的价格比较。曾经，一些专家甚至预测互联网作为“购物代理人”会使价格的比较变得非常简单。加之零售商为了免于淘汰而不得不各自比拼价格，从而使价格下降。

1. 请指出三家价格比较型购物网站，并购买你所选择的 MP3 播放器。比较这三家网站所给出的价格范围，是否和预料的一样出现了价格压缩现象？（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术）

2. 尽管价格很重要，但仍有许多其他因素会影响消费者的购买决策。在你访问的这些价格比较型购物网站上，除了价格，还能获得哪些信息？（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术）

第10章 营销渠道：传递顾客价值

学习目标

- 阐述企业采用营销渠道的原因，并讨论这些渠道的职能。
- 讨论渠道成员如何互动，以及它们如何组织在一起执行渠道任务。
- 识别企业的主要渠道选择。
- 阐述企业如何选择、激励和评估渠道成员。
- 讨论营销物流及整合供应链管理的性质和重要性。

概念预览

本章将讨论第三种营销组合工具——分销。企业很少独自为顾客创造价值和建立盈利性的顾客关系。相反，多数企业只是庞大的供应链和营销渠道中的一个节点。由此看来，一个企业的成功不仅取决于自身的业绩，还取决于其参与的整个营销渠道与竞争者的渠道相竞争的情况。除了做好客户关系管理，企业还须擅长合作伙伴关系管理。本章首先探讨营销渠道的性质及有关渠道设计与管理的决策；然后考察重要性和复杂性日趋增长的物流。下一章将进一步研究两种主要的渠道中间机构——零售商和批发商。

本章将从卡特彼勒的案例开始。你也许认为卡特彼勒的成功依赖于它所生产的重型建筑、采矿设备的质量，但卡特彼勒自己并不认同。它认为公司的统治地位源于其独一无二的分销和客户支持系统——即与独立的卡特彼勒经销商建立的牢固的、人性化的伙伴关系。请阅读下文并思考原因。

章首案例

卡特彼勒凭借其重型建筑、采矿和伐木设备，已经主导了世界市场 80 多年。其为人熟知的黄色推土机、履带式拖拉机、装载机、压路机和卡车在建筑工地随处可见。卡特彼勒在近 200 个国家出售 300 多种产品，年销售额超过 410 亿美元。在过去五年中，公司的销售额翻了一番，而利润激增为原来的四倍多。庞大的卡特彼勒占据着世界建筑和农场设备业务的约 37%，几乎是排名第二的约翰·迪尔公司的两倍，以及建筑设备领域的对手小松（Komatsu）公司的三倍。排队等候某些卡特彼勒大型设备的现象已经持续了数年之久。

促成卡特彼勒持续成功的因素有许多——优质的产品、灵活高效的制造和稳定持续的产品创新。然而，这些并非卡特彼勒获得主导地位的最重要原因。相反，卡特彼勒将其成功归因于集中关注客户和全世界的 182 家杰出的独立经销商公司，这些经销商出色地完成了关注每位客户需求的工作。卡特彼勒的前 CEO 唐纳德·费茨（Donald Fites）曾说道：

> 产品出厂后，就由经销商接管。他们奋斗在一线，并伴随产品的整个生命周期；他们是客户能看到的人……他们在那里，确保产品送达顾客时符合所期望的状态；他们负责培训客户的操作员；他们通常为产品提供终身服务，认真检查机器的健康状况，安排维修以避免发生成本巨大的停工。客户……知道有一家销售额超过 410 亿美元的名为卡特彼勒的公司。但在世界任何地区，经销商所创造的企业形象都与产品联系在一起，而不只是在产品后面。经销商使我们的座右铭“买的是铁，得到的是整个企业”没有成为一句空洞的口号。

“买的是铁，得到的是整个企业”是一个有力的价值主张，意思是你买了卡特彼勒的设备后，就成为卡特彼勒大家庭的一员。卡特彼勒及其经销商紧密地合作，寻找向顾客传递价值的最好途径。从产品的设计、生产，到产品的服务和支持，再到营销情报和客户反馈，经销商几乎在卡特彼勒运营的每一方面都扮演着重要的角色，

在重型设备行业，设备停运意味着巨大的损失。卡特彼勒的独特服务为它带来了赢得和保持客户的极大优势。以卡特彼勒的 Freeport-McMoRan 公司为例，它经营着世界上最大的铜金矿之一，一年 365 天、一天 24 小时都在运营。其矿山位于印度尼西亚的高山上，只能通过架空索道和直升机抵达。该公司依靠的是超过 500 台价值几亿美元的卡特彼勒采矿和建筑设备，包括压路机、推土机和 240 吨、2 000 以上马力的超大型卡车。其中许多机器的单价超过了 100 万美元。机器一旦发生故障，公司将迅速面临亏损，因此，该公司乐于为它所能信任的机器和服务支付溢价。它知道它可以依靠卡特彼勒及其出色的分销网络获得最好的支持。

卡特彼勒及其分销商之间紧密的工作关系并非仅涉及正式的合同和商业协议，强大的伙伴关系有赖于长期形成的一系列基本原则及实践：

- 经销商的盈利能力：卡特彼勒的原则是“同甘共苦”。当经济繁荣时，卡特彼勒与经销商共享收益，而非试图将所有利润归为已有；当经济低迷时，卡特彼勒则极力保护其经销商。20 世纪 80 年代中期，面对低迷的全球建筑设备市场和残酷的竞争，卡特彼勒承担了大部分的经济损失，保护了经销商。仅三年，它就损失了近 10 亿美元，却未失去一个经销商。相反，竞争者的经销商处境困难，很多都倒闭了。结果，卡特彼勒摆脱了困境，不但分销系统完好无损，且竞争地位比以前更强了。
- 对经销商的特别支持：没有比该公司

零件配送系统对经销商的支持更明显的了。该系统是行业中最快且最可靠的系统。卡特彼勒在全世界拥有 36 个分销中心和 1 500 个服务机构，共备有 320 000 种零件，每天运送 84 000 件产品。而经销商则在存货、仓库、卡车车队、服务点、诊断和服务设备、信息技术上投入巨资。卡特彼勒与其经销商共同保证了全世界任何地区的零件配送都不超过 48 小时。公司 80%的零件订单可以即刻配送，99%当天就可送达。而竞争者的客户为一个零件等上 4～5 天并不罕见。

● 沟通：卡特彼勒与经销商之间保持着完全、频繁且真诚的沟通。如费茨所说："我们和经销商之间没有秘密。我们有全世界每个经销商的财务报表和关键运营数据……此外，卡特彼勒和经销商的所有员工实际上都可以实时进入持续更新的数据库，查看服务信息、销售趋势和预测、客户满意度调查和所有其他重要数据。"

● 经销商业绩：卡特彼勒尽其所能保证经销商的良好运营。它密切监测每一经销商的销售额、市场地位、服务能力、财务状况和其他绩效指标，真诚希望每位经销商都获得成功。当发现问题时，它会介入并提供帮助。结果，卡特彼勒的经销商（许多为家族企业）通常稳定不变且都能盈利。

● 个人关系：除正式的业务联系，卡特彼勒与其经销商以家庭关系的形式构成了密切的个人联系。一位卡特彼勒的主管举了这样一个例子："当我在高尔夫球场看到恰比・查普曼（Chappy Chapman），一位退休的执行副总裁时…他总是问到某些经销商或他们正在接管公司的子女。而每次我看到那些经销商时，他们也都打听，'恰比最近怎么样？'这就是我们所拥有的关系……我将大多数经销商视为私人朋友。"

因此，卡特彼勒优秀的分销系统是竞争优势的重要来源。该系统建立在相互信任和拥有共同理想的牢固基础上。卡特彼勒与其分销商为它们共同完成的事业深感自豪。正如费茨所说："我们位于世界各地的分销商之间结成了一种同志般的友谊，这使他们的关系不只是一种财务上的协议。他们感到正在从事的工作对世界有益，因为他们所在的组织制造、销售和维护了使世界得以正常运转的机器。"[1]

多数企业无法独自向顾客传递价值。相反，它们必须在一个巨大的价值传递网络中与其他企业紧密合作。

供应链及价值传递网络

生产一种产品或服务并使其能够被购买者获得，不但需要与顾客建立关系，还需要与企业供应链中的关键供应商和转销商建立关系。供应链由上下游合作伙伴组成。企业的上游是提供创造产品或服务所需的原材料、组件、零件、信息、资金和专业技能的一系列公司。然而，营销者通常关注供应链的下游，即通向顾客的营销渠道或分销渠道。下游的营销渠道伙伴，如批发商和零售商，形成了连接企业和顾客的重要纽带。

上下游合作伙伴也许还是其他企业供应链的成员。但每个企业的供应链都设计独特，使企业能够向顾客传递卓越价值。单个企业的成功不仅取决于它的业绩，还取决于它的整个供应链、营销渠道及与竞争者渠道竞争的状况。

"供应链"一词也许太局限了，它以生产—销售观点看待企业，认为原材料、生

产投入和工厂产能应当作为营销计划的起点。一个更好的词是“需求链”，因为它提出了市场的“感知—响应”观点。在此观点下，计划从目标顾客的需求开始，企业通过组建一条资源和活动链来响应需求，目标是创造顾客价值。

甚至企业的需求链观点也可能太局限了，原因是它认为采购—生产—消费是逐步完成的线性过程。但实际上，随着互联网和其他技术的出现，企业逐渐与其他企业形成了更多和更复杂的关系。例如，福特管理着众多的供应链。由于需求上升，它还倡导或在许多 B2B 网站上开展在线采购交易。与福特一样，今天的多数大企业都在建立和管理不断发展的价值传递网络。

根据第 2 章的定义，**价值传递网络**（value delivery network）由企业、供应商、分销商和最终顾客组成，它们互为“伙伴”，以提高整个系统的绩效。例如，耐克的子公司匡威（Converse）并不限于制造和销售帆布鞋，它还管理着包括材料和设备供应商、公司的设计师和制造人员，以及上千个线上线下的转销商在内的整个网络，它们必须有效地合作，以向匡威的顾客传递卓越价值。它甚至通过邀请顾客在线设计属于自己的经典帆布鞋，或将自己的“由你制造”匡威视频短片上传到 conversegallery.com，邀请顾客自己也加入价值创造过程。

本章关注位于价值传递网络下游的营销渠道。然而，重要的是记住这只是整个价值网络的一部分。在创造顾客价值的过程中，企业既需要下游渠道伙伴，也需要上游供应商伙伴。营销者逐渐参与并影响公司的上下游活动，他们不再只是营销渠道的管理者，他们正成为整个价值网络的管理者。

本章考察有关营销渠道的四个重要问题：营销渠道的性质是什么，它们为什么很重要？渠道企业如何互动并和组织在一起开展渠道工作？企业在设计和管理渠道时面临哪些问题？物流和供应链管理在吸引和满足顾客方面发挥什么作用？第 11 章将从零售商和批发商的角度考虑营销渠道问题。

营销渠道的性质和重要性

很少有企业将产品直接出售给最终用户，大多数企业利用中间商将产品送达市场。它们试图打造一条**营销渠道（分销渠道）**（marketing channel (or distribution channel)），即帮助传递可供消费者或企业用户使用或消费的产品或服务的多个独立组织的集合。

企业的渠道决策直接影响其他每项营销决策。定价取决于企业是否与全国性折扣连锁合作，是利用高品质的专卖店，还是通过网络直接卖给消费者。企业销售队伍和沟通决策取决于渠道伙伴需要多少说服、培训、激励和支持。企业选择开发还是收购某些新产品可能取决于那些产品与渠道成员能力的相符程度。

企业通常极少关注分销渠道，尽管有时伴有破坏性的结果。相反，许多公司采用虚拟的分销系统获得竞争优势：联邦快递的具有创造力且令人印象深刻的分销系统使它成为快递行业的领先者；戴尔通过将个人电脑直接出售给顾客而非通过零售店，使它所在的行业发生了彻底变革；亚马逊是通过互联网销售图书和多种其他产品的先驱；而 Calyx & Corolla 网络花店带头通过电话和网站直接向顾客出售鲜花和植物，这比通过传统零售渠道将鲜花送达顾客花费的时间少了一周或更多。

分销渠道决策通常包含对其他企业的长期承诺。例如，福特、惠普或麦当劳等企

业能很容易地改变广告、定价或促销计划，它们能够放弃老产品，引入市场所需的新产品，但当它们通过合同与特许经销商、独立经销商或大型零售商建立分销渠道后，即使环境发生变化，也不能轻易用企业自有商店或网站替代这些渠道。因此，管理层必须同时关注今天和明天可能的销售环境，谨慎设计其渠道。

渠道成员如何增加价值

生产者为什么将一些销售工作分给渠道合作伙伴？毕竟，这意味着放弃对如何销售产品和销售给谁的部分控制权。生产者利用中间商是因为它们能更高效地使产品抵达目标市场。通过它们的人际关系、经验、专业能力和经营规模，中间商可以为企业提供比自己做分销更多的价值。

图 10—1 表明了采用中间商如何有助于提高经济效益。图 10—1A 显示了三位制造商，每个制造商都直接将产品销售给三位顾客。该系统需要 9 次不同的联系。图 10—1B 展现了这三个制造商通过一个分销商与三位顾客联系。该系统只需 6 次联系。通过此种方式，中间商减少了必须由生产商和消费者共同完成的工作量。

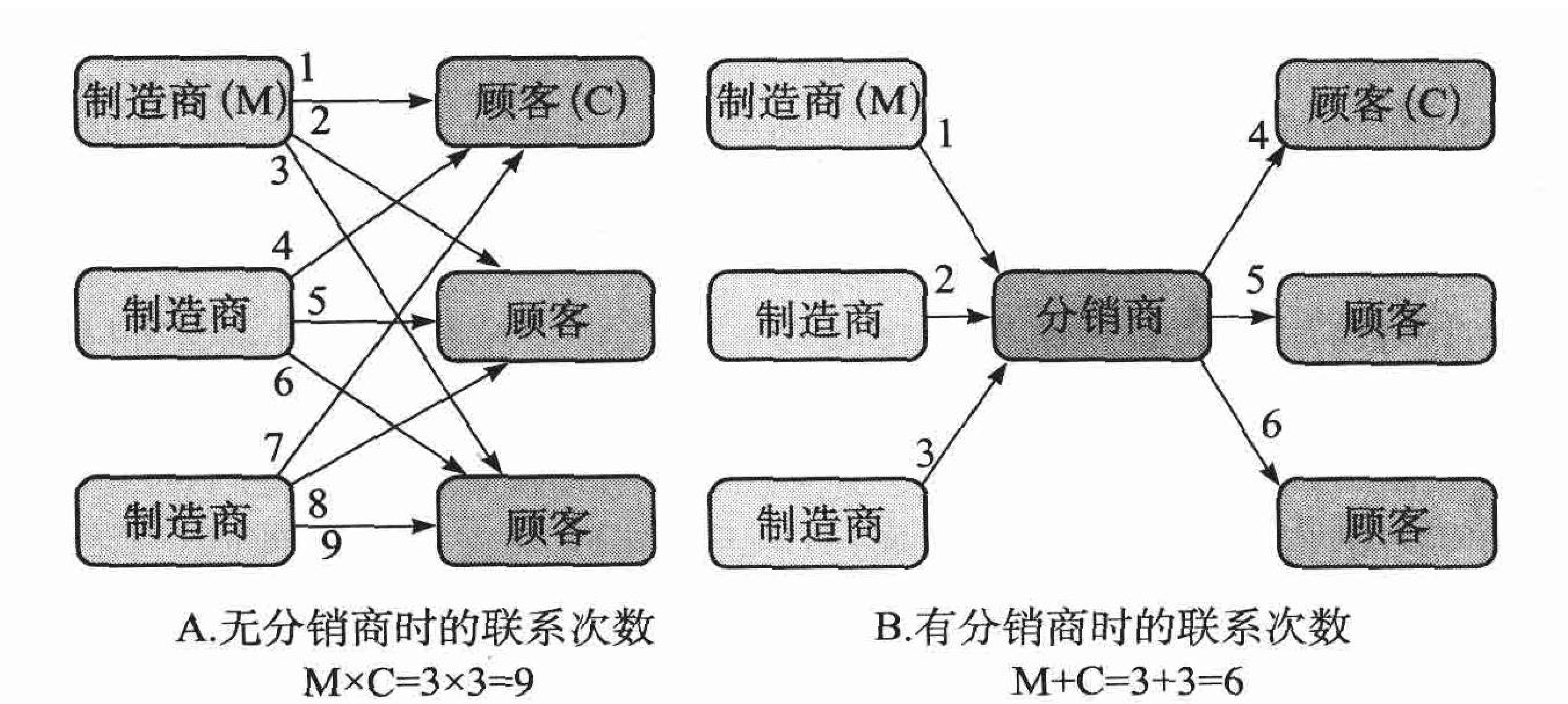


图 10—1　分销商如何减少渠道交易次数

从经济系统的观点看，营销中间商的作用是将生产者制造的各种产品转换成消费者所需的各种产品。生产者生产大量的、种类有限的产品，消费者却需要少量但种类繁多的产品。营销渠道成员向多个生产者购买大量产品，然后将它们分散开来，组成消费者需要的数量较少、种类多样的产品。

例如，联合利华一天生产几百万块 Lever 2000 肥皂，但顾客一次只想买几块。因此克罗格、沃尔格林（Walgreen）和沃尔玛等大型食品、药品和折扣零售商就整车地采购 Lever 2000，存放在商店的货架上。这样，顾客就可以只买一块 Lever 2000 肥皂，并在购物车中塞满所需的少量的牙刷、洗发水和其他相关产品。因此，中间商在供给和需求的匹配中发挥着重要作用。

在为消费者提供产品和服务的过程中，渠道成员通过缩小生产者与消费者在时间、地点和所有权方面的差距来增加价值。营销渠道成员执行许多重要职能，这些职能帮助了完成交易：

- 收集信息：搜集并发布有关营销环境参与者和各种力量的营销调研和情报信息，用于制定计划并辅助交易。

- 促销：开发和传播有说服力的供应商信息。
- 联系：寻找预期购买者并与其沟通。
- 匹配：根据购买者的需求调整供给，包括制造、分级、组合、包装等活动。
- 谈判：就供应品的价格和其他方面达成协议，以便完成所有权和使用权的转移。

其他职能则有助于履行已完成的交易：

- 物流：运输和储存商品。
- 融资：获取和使用资金以补偿渠道成本。
- 承担风险：承担执行渠道任务的风险。

问题不在于以上职能是否需要执行（必须执行），而在于由谁执行。如果由制造商执行这些职能，成本可能会增加，因此价格会较高。当一些职能转移给中间商后，生产者的成本和商品价格也许就会下降。但中间商必须提高价格以补偿其工作成本。在划分渠道任务时，应将不同的职能分配给最能带来增值的渠道成员。

渠道级数

企业设计自己的分销渠道，使产品和服务以不同方式抵达顾客。在将产品及其所有权让渡给最终购买者的过程中，执行部分工作的每一层营销中间商都是一个**渠道层级**（channel level）。由于生产商和最终用户均执行一些任务，因此它们也是渠道的一部分。

中间商层级的数量表明渠道长度。图10—2A显示了几条不同长度的消费者市场营销渠道。渠道1称为**直接营销渠道**（direct marketing channel），即没有中间商介入，企业直接向顾客销售产品。例如，玫琳凯和安利通过上门推销、家庭或办公室聚会和网络销售产品；盖可保险通过电话和互联网直接销售保险。图10—2A中其余的渠道都是**间接营销渠道**（indirect marketing channel），即在生产者和最终消费者之间包含一个或多个中间商。

图10—2B显示了一些常见的产业市场营销渠道。产业营销者可以利用自己的销售队伍直接向企业客户推销产品；或者，它也可以将产品出售给不同类型的中间商，再由它们卖给最终客户。层级更多的消费者和产业市场营销渠道有时也会存在，但通常很少。从生产者的角度看，层级越多，意味着控制更少和渠道更为复

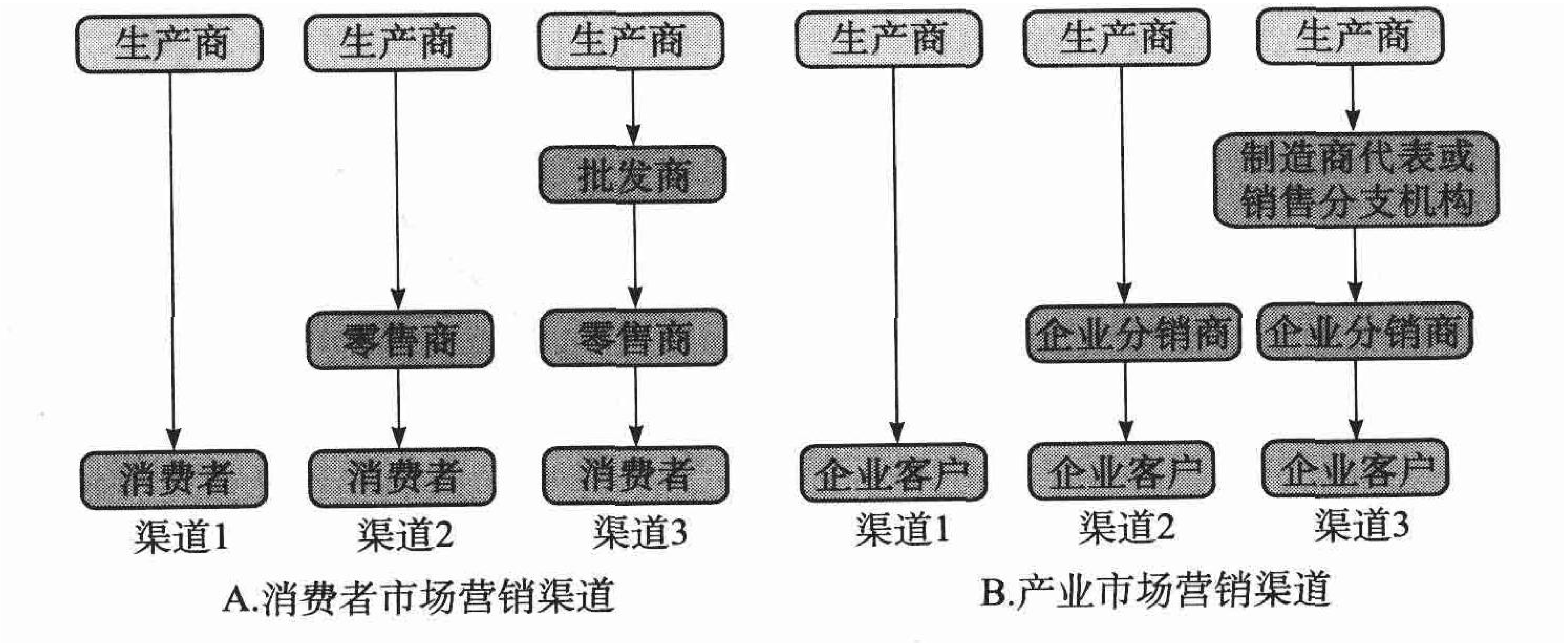


图10—2 消费者市场和产业市场的营销渠道

杂。此外，渠道中的所有机构被多种流程连接在一起，包括产品实体的物流、所有权流、付款流、信息流和促销流。这些流程会使只有一级或少数几级的渠道也变得很复杂。

渠道行为和组织

分销渠道并非只是由多种流程连在一起组合而成的简单企业集合，它们还是复杂的行为系统，人员和企业通过互动完成个人、企业和渠道的目标。一些渠道系统只包含组织松散的企业间的非正式互动，另一些渠道则包含由紧密的组织结构构建的正式互动。此外，渠道系统并非一成不变，新的中间商不断出现，新的渠道系统也在发展。本节将考察渠道行为，以及渠道成员如何组织以完成渠道任务。

渠道行为

营销渠道由为共同利益而合作的企业组成。每一渠道成员都依赖其他成员。例如，福特的经销商依赖福特设计满足消费者需求的汽车；福特则依赖经销商吸引消费者，说服他们购买福特汽车，及提供汽车的售后服务。每个福特经销商还需依赖其他经销商提供维持品牌声誉的良好的销售和服务。事实上，单个福特经销商的成功将取决于整个福特营销渠道与其他汽车制造商渠道之间的竞争。

每位渠道成员在渠道中都扮演着特定的角色。例如，三星的角色是生产令消费者喜爱的消费电子产品，并通过全国性广告创造需求；百思买的角色是在便利的位置展示这些三星产品、解答购买者的问题和完成销售。当每位渠道成员都将任务承担得恰到好处时，整个渠道将最有效率。

从理想的角度看，由于渠道成员个体的成功取决于渠道的整体成功，所有渠道企业都应和谐共处。它们应当理解并接受自身的角色，协调相互的活动，并为实现渠道整体目标而合作。然而，个体渠道成员很少有如此开阔的眼界。为实现渠道整体目标的合作有时意味着放弃企业个体目标。尽管渠道成员相互依赖，它们还是经常为追求自身短期利益的最大化单独行动。它们通常在谁应当做什么和获得什么报酬的问题上意见不一致。这种对目标、角色和报酬的分歧引发了**渠道冲突**（channel conflict）。

水平冲突发生在同一渠道层级的企业之间。例如，芝加哥的一些福特经销商也许会抱怨本市的其他经销商通过低价，或在其特许区域外做广告抢夺了自己的销售额。或者，假日酒店的某个特许店可能会抱怨其他假日酒店的经营者向顾客索价过高或提供了很差的服务，从而损害了假日酒店的整体形象。

垂直冲突指同一渠道不同层级之间的冲突，通常比水平冲突更为常见。例如，固特异开始通过大型零售商销售产品时，早先的独立经销商渠道因此产生不快并发生冲突（参见营销实践）。同样，当露华浓巴结大卖场时，也遭遇了与百货商店渠道的激烈冲突。[2]

营销实践

固特异转起来了，但不再依赖经销商

60多年来，固特异只通过由6 900个独立经销商组成的最佳网络销售替换轮胎。固特异及其经销商均从这种伙伴关系中获益匪浅。固特异得到了单一品牌经销商的专注和忠诚，而经销商获得了好评如潮的固特异轮胎的独家销售权。但1992年夏，固特异打破传统，同意西尔斯汽车中心销售其轮胎。很快，固特异又与沃尔玛和山姆会员店签订了同样的协议，将经销商置于与全国最有实力的零售商的直接竞争中。

更糟的是，除了通过大零售商销售品牌轮胎，固特异开始通过沃尔玛和其他折扣商销售其自有品牌轮胎。它甚至开设了自己的JustTires轮胎折扣店，以实惠的价格和快速的服务来击败低价竞争者。所有这些举动都给固特异的独立经销商带来了新的激烈竞争。固特异宣称渠道改革是必要的。轮胎更大程度上已成为一种冲动购买品，且注重价值的顾客开始更多地从更便宜的、有多个品牌的折扣店和百货商店购买。这些商店的市场份额在过去5年中已增长了30%，而轮胎经销商的市场份额却下降了4%。营销调研显示，每4个沃尔玛的顾客中，就有一个是固特异轮胎的潜在购买者，这些购买者来自独立经销商接触不到的细分市场。固特异声称在只有经销商的销售网络中，轮胎并没有被摆放在许多顾客都会去购买的地方。

消费者购买的转变也给经销商造成了问题。然而遗憾的是，固特异在扩张进入所需新渠道的同时，几乎没有采取措施保护其宝贵的经销商网络。尽管它为经销商提供了种类丰富的优质产品，却没有提供许多消费者需要的低价产品。经销商不但抱怨来自零售巨头的竞争，还抱怨固特异给予的货品和定价不公平。例如，为了卖出更多轮胎，固特异为其最大的零售商和批发商渠道提供批量折扣。“结果是价格混乱，一些小经销商支付的价格比西尔斯的零售价格还要高。”一位观察者说。

毫无疑问，固特异大举进入新渠道的行为引发了功能失常的渠道冲突，经销商关系急速恶化：一些最优秀的经销商转而投奔了竞争对手；另一些愤怒的经销商则予以还击，它们经销竞争性品牌，并大肆推销廉价的自有品牌轮胎，这能为它们带来更高的利润，也更迎合那些注重价值的消费者。美国加利福尼亚的经销商甚至集体将固特异告上法庭，要求在某种程度上禁止固特异通过当地的新渠道销售轮胎。一位前经销商说：“有人打了你几拳后，你会说‘我受够了’。”

经销商的这些举动破坏了固特异的名声，也削弱了其索要溢价的能力。曾占公司收入71%的替换轮胎销售业绩平平，使公司经历了长达10年的利润恐慌。截至2002年，固特异还在竭力摆脱破产传闻。

然而，2003年，固特异恢复了理性，重新聚焦公司战略。经过几年来向中端市场的购买者销售低利润轮胎以追求销量的努力后，公司开始关注高业绩和高利润的轮胎。更重要的是，固特异开始主动修复破碎的经销商关系。它开始为经销商提供更公平一致的定价、准时的订单履行、有力的营销支持和只通过经销商网络销售的热门新产品。

新的战略方针很快产生了令人难忘的效果。在重新转轨两年后，固特异的销售额激增了30%，利润也从警戒线恢复到正常水平，公司股票价格从2003年3.35美元的低谷一路飙升至上年年底的24.89美元。固特异正在飞速运转。尽管事实上固特异25%的销售额仍来自大卖场，但经销商关系却已发生了戏剧性的改变。最近在田纳西州纳什维尔市举行的一次经销商会议中，固特异的首席执行官罗伯特·基根（Robert Keegan）得到了来

自经销商的“雷鸣般的起立鼓掌”。

尽管获得了目前的成功，公司前进的道路依然崎岖不平，完全修复破裂多年的经销商关系仍需时日。固特异主管替换轮胎销售的副总裁承认：“我们在这方面还有很长的路要走。过去我们忽略了经销商的成功对我们至关重要这一事实。”一位行业分析家的观点与他一致：“固特异……须主动维护经销商满意。这是一项涉及公司与经销商之间所有互动的日常性活动。”

资料来源：Quotes and other information from “No Time to Rest for Goodyear,” *Tire Business*, February 13, 2006, p. 8; Kevin Kelleher, “Giving Dealers a Raw Deal,” *Business 2.0*, December 2004, pp. 82 - 84; Jonathan Fahey, “Rolling, Rolling, Rolling,” *Forbes*, November 28, 2005, pp. 54 - 56; “Goodyear Tire Sales,” *Associated Press*, December 19, 2006, p. 1; Jack Mckinnon, “Goodyear Tire & Rubber Company,” *Knight Ridder Tribune Business News*, April 8, 2007, p. 1; and Goodyear annual reports and other information accessed at www.goodyear.com, December 2007.

几年前，露华浓向沃尔玛、塔吉特折扣百货店和零售连锁药店 CVS 等大众市场零售商作出了一项重大承诺，即在合作过程中不再只考虑档次更高的百货商店。此战略最初作用很大，然而，这些大型折扣百货公司老于世故且要求苛刻，很快就抛弃了销路不好的品牌。最近，露华浓针对已渐年老的婴儿潮一代推出的 Vital Radiance 彩妆系列就遭到了此种待遇。当露华浓没能为 Vital Radiance 提供所承诺的营销支持时——它只在产品上市的前三个月花了 70 万美元，而宝洁同一时期在其封面女郎的 Advanced Radiance 系列化妆品上的花费为 900 万美元——大型折扣百货渠道就退出了该品牌的销售。例如，CVS 的 5 300 家店中只有 647 家销售这个新产品系列。同时，未被露华浓选中销售 Vital Radiance 的传统百货公司也对露华浓尝试推出的一款魅力香水 Flair 反应冷淡。同时经营梅西百货和布鲁明戴尔百货的联合百货公司拒绝销售露华浓的新香水。一位零售专家说：“声誉高的渠道不相信露华浓在 Flair 的销售了无起色时不会再转向折扣渠道。”最后，露华浓撤回了 Vital Radiance，Flair 也再没有推向市场。由于营销渠道关系恶化，露华浓一年中损失了 1 亿多美元。

一些渠道冲突表现为良性竞争。此种竞争对渠道有利——没有竞争，渠道也许会变得消极和缺乏创新。但像固特异和露华浓那样的激烈或长期的冲突，会破坏渠道效率，并造成对渠道关系的永久损害。企业需要管理渠道冲突，并防止冲突失控。

垂直营销系统

为使渠道作为一个整体正常运行，必须明确每一渠道成员的任务，管理渠道冲突。如果渠道包含一个充当领袖的企业、代理机构或零售商，且它有权力安排任务和管理冲突，渠道将更有效率。

从历史上看，传统分销渠道缺少这样的领导型企业和权力，结果经常导致破坏性的冲突和不良的绩效。近年来，渠道发展最大的改进之一就是提供了渠道领导的垂直营销系统的出现。图 10—3 对比了这两种渠道安排。

传统分销渠道（conventional distribution channel）由一个或多个独立的生产商、批发商和零售商组成。每一成员都是一个单独的企业，追求自身利润最大化，甚至可能以牺牲系统整体利润为代价。没有一个渠道成员拥有足够的对其他成员的控制力，也没有安排任务和解决渠道冲突的有效方法。

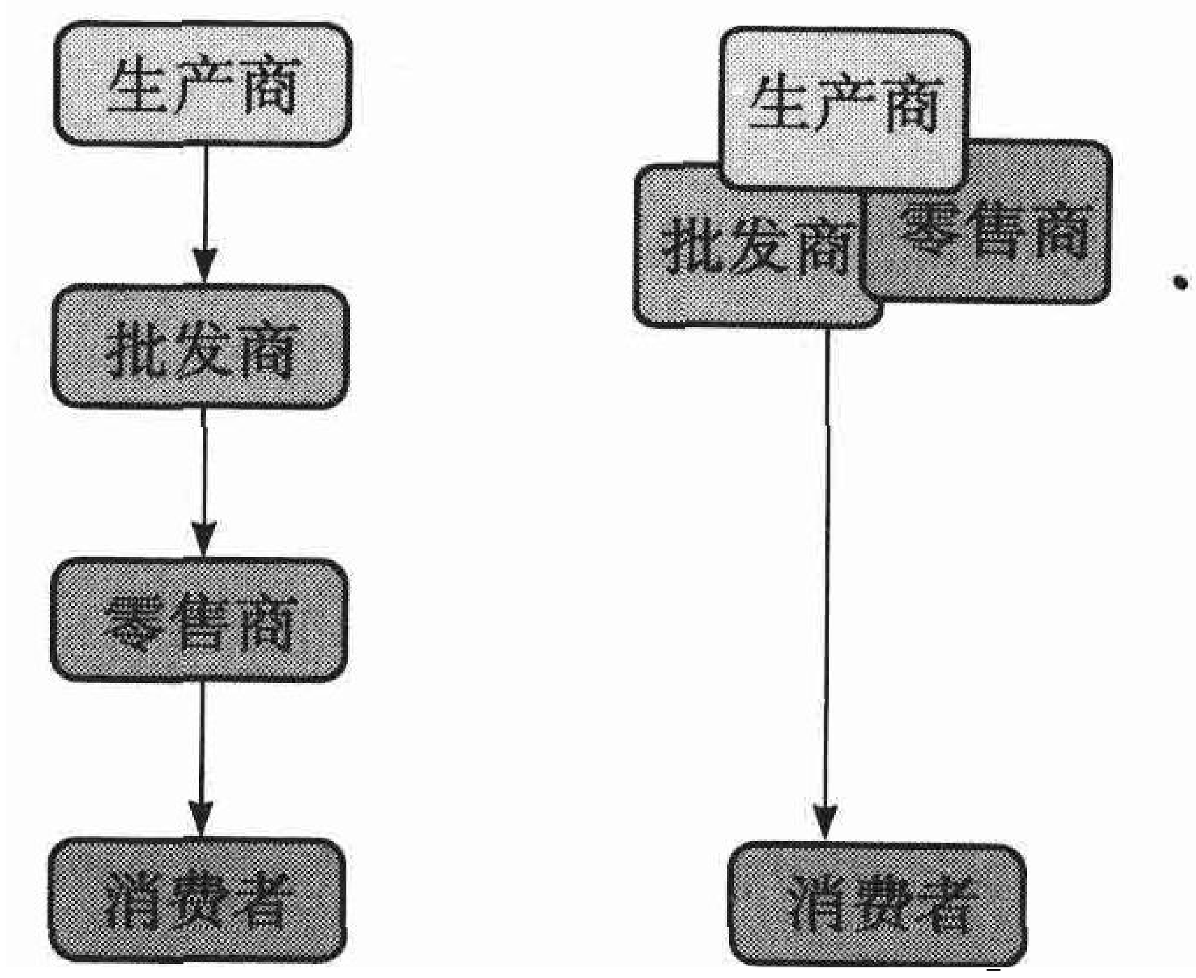


图 10—3　比较传统分销渠道与垂直营销系统

而**垂直营销系统**（vertical marketing system，VMS）则是由生产商、批发商和零售商组成的一个统一的系统。某个渠道成员拥有其他成员，与它们签订了合同，或掌握了足以使后者不得不配合的权力。垂直营销系统既可能由生产商、批发商，也可能由零售商支配。

下面考察三种主要的垂直营销系统：公司式、合同式和管理式。它们各自采用不同的方法构建渠道领导力和渠道权力。

公司式垂直营销系统

公司式垂直营销系统（corporate VMS）指将连续的生产和分销环节整合到一个所有权下，通过正式的组织渠道协调和管理冲突。例如，食品业巨头克罗格拥有和经营 42 家工厂，制造了摆放在其商店货架上的 8 000 多种自有品牌的商品。同样，西夫韦拥有和经营 9 家乳品厂、8 家面包厂、4 家冰淇淋厂、4 家软饮料灌装厂和 4 个果蔬加工厂，为其 1 760 个食品店供应产品。鲜为人知的意大利眼镜制造商 Luxottica，生产许多著名的眼镜品牌，包括自有品牌雷朋和多个授权品牌，如拉夫·劳伦（Polo Ralph Lauren）、杜嘉班纳、普拉达（Prada）、范思哲（Versace）和宝格丽（Bvlgari）等。它通过旗下两大世界最优秀的眼镜连锁店亮视点（LensCrafters）和太阳镜专卖店（Sunglass Hut）销售这些品牌。[3]

控制整个分销链使西班牙服装连锁企业 Zara 成为世界上成长最快的时装零售商。

> Zara 成功的秘密是它控制着供应链的几乎每一方面，从设计、生产到世界范围的自有分销网络。Zara 自己制造 40%的布料，并生产超过一半的服装，而非依赖一大批周转缓慢的供应商。新设计进入 Zara 的制造中心，生产出来的成品随后被直接运送到分布在 64 个国家的 1 021 家 Zara 专卖店，这节省了时间，省却了仓库，且降低了库存。有效的垂直一体化使 Zara 比盖普、贝纳通和 H&M 等国际竞争者更快、更灵活、更有效率。同时，Zara 的低成本又使它能以低端市场的价格提供中档市场的服装款式。
>
> 上年夏天，Zara 只用 4 周（行业平均水平为 9 个月）就抓住了当季最热门的一个潮流。该过程从“观潮员”（trend-spotter）向总部传递白色镂空（带有小孔的棉布）正开始流行这一消息开始。一项针对 Zara 专卖店经理的快速电话调查证实此种布料确实可能会流行。于是，室内设计师开始工作。他们迅速将电子

版的款式图发送给马路对面的 Zara 工厂，随后，布料按图剪裁。当地的次级承包商马上将它们缝制成白色镂空的 V 领束带裙（回想一下 1960 年前后的杰奎琳·肯尼迪），并在一周之内完工。这些标价 129 美元的裙子经过检验、贴标后，直接通过一条地下通道运送到分销中心。从那里，它们被迅速发送到从纽约到东京的各个 Zara 专卖店，两天之后就被搬下飞机上的货架。总体来讲，公司物美价廉的供应品吸引了一批狂热的追随者。Zara 专卖店上年的销售额超过了 70 亿美元，比上年增长了 19%。[4]

合同式垂直营销系统

合同式垂直营销系统（contractual VMS）由处于不同层级的独立的生产和分销企业组成，它们通过合同结合在一起，以获得比各自独立更多的经济效益或销售效果。渠道成员通过合同协议协调它们的活动，管理冲突。

特许经营组织（franchise organization）是最常见的合同式关系类型，称为特许经销商的渠道成员连接着生产—分销过程的多个环节。仅在美国，约 1 500 家特许经营企业和 750 000 个特许专卖店的年销售额就超过了 15 000 亿美元。有行业分析家估计，在美国，每 8 分钟就有一家新的特许专卖店开业；每 12 个零售店中就有一个是特许专卖店。[5]几乎每个行业都采用了特许的经营方式——从汽车旅馆、快餐厅到牙科中心和约会服务，再从婚礼咨询师、家政服务到健身中心和殡仪馆。

特许经营有三种类型：第一种是制造商发起的零售商特许经营系统，如福特和它的独立特许经销商网络。第二种是制造商发起的批发商特许经营系统，如可口可乐在多种市场中授权瓶装商，它们购买可口可乐的浓缩糖浆，装瓶后将成品卖给当地市场的零售商。第三种是服务企业发起的零售商特许经营系统，如汽车租赁行业的赫兹、安飞士，快餐服务行业的麦当劳、汉堡王和汽车旅馆行业的假日酒店、华美达酒店（Ramada Inn）。

事实上，大多数消费者无法说出合同式垂直营销系统和公司式垂直营销系统的不同，这表明合同式组织在与公司式连锁企业的竞争中是何等的成功。第 11 章将对各种合同式垂直营销系统展开更全面的讨论。

管理式垂直营销系统

在**管理式垂直营销系统**（administered VMS）中，支配力并非通过一般的所有权或合同式捆绑获得，而是通过一个或几个占主导地位的渠道成员的规模和权力获得。如顶级品牌制造商通常能获得零售商强有力的贸易合作和支持。例如，通用电气、宝洁和卡夫就能从经销商那里得到在产品陈列、货架空间、促销和价格政策等方面不同寻常的合作。沃尔玛、家得宝、巴诺书店等大型零售商也能对提供其所售产品的制造商施加强大的影响。

水平营销系统

另一类渠道发展是**水平营销系统**（horizontal marketing system），即同一层级的两个或多个企业共同追求一个新的市场机会。通过合作，企业能够整合双方财力、制造和营销资源，以完成单一企业不可能实现的任务。

企业可能联合竞争者或非竞争者，可能是暂时的也可能是永久的合作，或共同组

建一个单独的企业。例如，麦当劳目前在沃尔玛的超市中设立快餐厅，麦当劳获益于沃尔玛巨大的人流，沃尔玛也使饥饿的购物者免于去其他地方就餐。

这种渠道安排在全球也取得了良好效果。麦当劳最近联手中国最大的汽油零售商中国石化（Sinopec），在其 31 000 多个加油站中设立得来速餐厅。这项尝试极大地加速了麦当劳在中国的扩张，同时将饥饿的驾车者吸引至中石化的加油站。[6]另一个例子是可口可乐和雀巢合资成立了名为全球饮料伙伴公司（Beverage Partners Worldwide）的分销企业，在全世界 40 多个国家销售即饮咖啡、茶和调味牛奶。可口可乐提供营销和分销饮料方面的全球经验，雀巢则贡献两个已成功推广的品牌——雀巢咖啡（Nescafé）和雀巢茶（Nestea）。[7]

多渠道分销系统

过去，许多企业采用单一渠道将产品销售到单个市场或细分市场。如今，随着顾客细分市场和潜在渠道的激增，越来越多的企业采用了**多渠道分销系统**（multichannel distribution system），通常称为混合营销渠道。这种多渠道营销指单个企业建立两种或多种营销渠道，为一个或多个顾客细分市场提供服务。近年来，多渠道系统的采用面大幅增加。

图 10—4 显示了一个多渠道分销系统。图中，生产商同时采用产品目录、电话营销和互联网，将产品直接销售到消费者细分市场 1；通过零售商抵达消费者细分市场 2；通过分销商和经销商，将产品间接销售到产业细分市场 1；通过自己的销售队伍向产业细分市场 2 销售产品。

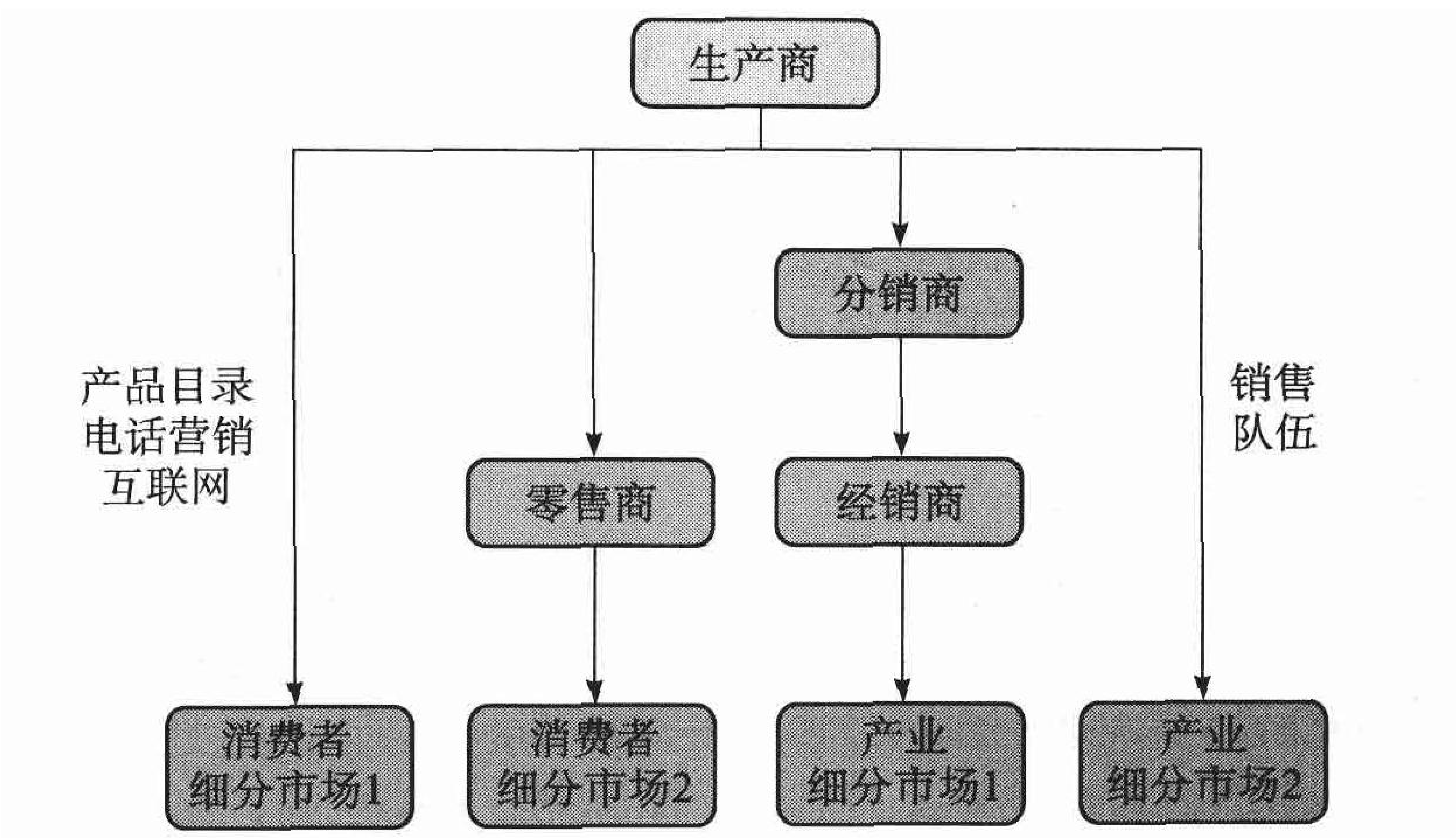


图 10—4 多渠道分销系统

目前，几乎每个大企业和许多小企业都通过多种渠道分销。约翰·迪尔通过多种渠道向消费者和商业用户销售其常见的黄绿相间的草坪和花园拖拉机、锄草机和户外供电产品，这些渠道包括约翰·迪尔零售商、Lowe's 家居产品商店和网络。同时，通过优秀的约翰·迪尔经销商网络销售拖拉机、联合收割机、播种机和其他农用机械，并提供相应的服务。此外，它还通过精挑细选的大型全方位服务经销商及其销售队伍销售大型建筑和林业设备。

服饰营销商 Coldwater Creek 成立之初是位于美国爱达荷州桑德波因特镇的一家

户外用品邮购公司。创立者最初只销售 18 种产品，并用背包将订购产品送到当地邮局配送。随着公司的成长，它增加了新的营销渠道向新消费者销售产品。如今，它通过四种不同的商品目录、一个直销网站（www. coldwatercreek. com）和超过 250 家 Coldwater Creek 零售店销售产品，所有这些都由位于西弗吉尼亚州的顶级分销和客户服务中心提供服务。[8]

多渠道分销系统在企业面对复杂的大市场时具有许多优势。通过每个新渠道，企业能够扩大销售额和市场覆盖范围，赢得机会调整其产品和服务，以满足不同顾客细分市场的特定需求。但多渠道系统通常难以控制，由于有更多的渠道争夺顾客和销售额，可能会引发冲突。例如，当约翰·迪尔开始通过 Lowe's 零售店销售精选的消费品时，它的许多经销商感觉遭到背叛并大声抱怨。为了避免互联网营销渠道发生此类冲突，公司规定网站销售的所有产品都由经销商提供。

改变渠道组织

技术变革和直销、网络营销的爆炸式增长对营销渠道的性质和设计造成了深远影响。一个主要趋势是**去中介化**（disintermediation）——一个包含明确信息和重要结果的词。去中介化是指产品和服务生产商放弃中间商直接面对最终购买者，或新的渠道中间商类型完全取代传统类型的中间商。

因此，在许多行业中，传统中间商逐渐被冷落。例如，戴尔和西南航空等公司将零售商和销售代理从其营销渠道中一并省去，直接向最终购买者销售。在另一些行业中，新型转销商逐渐取代了传统中间商。例如，在线营销正迅速发展，抢夺了传统实体零售商的业务。消费者能够从 sonystyle. com 上购买电子产品；从 bluefly. com 上购买服饰；从 Amazon. com 上购买图书、音像制品、玩具、珠宝、运动用品、电子消费品、家居园艺用品和几乎所有其他物品。购买所有这些产品都不再需要走进传统零售店。iTunes 和 Musicmatch 等在线音乐下载服务正威胁着传统音乐零售店的生存。事实上，曾称雄一时的音乐零售商淘儿音乐城（Tower Records）最近已宣布破产，关门停业了。

去中介化对生产商和转销商既预示着机会，也带来难题。发现新的渠道增值途径的渠道创新者能够淘汰传统中间商，并获得报酬。反过来，传统中间商必须不断创新，以避免遭淘汰。例如，当美国奈飞（Netflix）开辟网络电影租赁业务时，它动摇了百视达（Blockbuster）等传统电影租赁实体店的地位。为了应对威胁，百视达开发了自己的在线 DVD 租赁服务。如今，奈飞和百视达又都面临一种更流行的渠道——数字电影分销的去中介化威胁。

同样，为了保持竞争力，产品和服务生产商必须开发新的渠道机会，如互联网和其他直接渠道。然而，开发这些新渠道通常会产生与现有成熟渠道的直接竞争，这将导致冲突。

为缓解以上矛盾，企业通常寻找将直接营销作为整个渠道的附加部分的办法。例如，美国工具制造商百得了解到许多顾客偏好在线购买电动工具和户外电网设备。但通过其网站直销会造成与势力强大的重要零售合作伙伴如家得宝、Lowe's、塔吉特、沃尔玛和亚马逊等的冲突。所以，尽管百得网站提供有关公司产品的详细信息，你却无法在网上购买百得无绳电钻、激光水平仪、吹叶机或其他任何产品。反而，百得网站会将你引至转售商的网站和商店。因此，百得的直接营销同时帮助了公司及其渠道伙伴。

渠道设计决策

本节讨论制造商面临的多种渠道决策。在设计营销渠道时，制造商需要在理想的渠道和实际可行的渠道之间抉择。资金有限的新企业通常从有限市场区域的销售做起。选择最好的渠道也许不是问题，问题可能在于如何说服一个或几个优秀的中间商承销企业的产品。

如果成功，新企业就能通过现有中间商扩张到其他新市场。在较小的市场中，企业可能直接销售给零售商；在较大的市场中，企业则可能通过分销商销售。在本国的部分地区，它也许授权独家特许经销商销售；而在另一部分地区，它也许通过所有可用的商店销售。随后，它可能增加一个网络商店，直接销售给那些难以抵达的顾客。通过以上方式，渠道系统得到发展，以迎合市场机会和环境的变化。

尽管如此，渠道分析及决策仍应更具目的性，以实现效率最大化。**营销渠道设计**（marketing channel design）需要分析消费者需求，确定渠道目标，识别主要的备选渠道，然后对其作出评估。

分析消费者需求

如前所述，营销渠道是整个顾客价值传递网络的一部分。每个渠道成员和渠道层级都将为顾客增加价值。因此，设计营销渠道首先要找出目标消费者想从渠道中获取的价值。消费者想要从附近地点购买，还是愿意跑到更远的中心区域？他们是亲自购买还是通过电话、邮寄或在线购买？他们看重产品构成的宽度，还是更倾向专业化？消费者希望有许多附加服务（送货、信用卡支付、维修、安装），还是从其他地方获得这些服务？配送速度越快，产品构成越宽；提供的附加服务越多，渠道服务水平就越高。

提供最快捷的配送、最广的产品组合和最多的服务也许不可能或不现实。企业与其渠道成员可能不具备提供所有这些期望服务所需的资源和技能。提供更高水平的服务则将导致更高的渠道成本和消费者价格。企业必须权衡消费者需求，不仅要考虑可行性和满足这些需求的成本，还要考虑顾客的价格偏好。折扣零售店的成功表明，消费者通常会为了换取较低的价格而接受较低的服务水平。

确定渠道目标

企业应当从目标顾客服务水平的角度陈述其营销渠道目标。通常，企业能够识别出若干不同服务水平需求下的细分市场。企业应决定服务哪些细分市场，以及各细分市场所使用的最佳渠道。在每个细分市场中，企业都希望在满足顾客服务要求的前提下实现渠道总成本最小化。

企业渠道目标还会受到企业自身、产品、营销中间商、竞争者和环境特征的影响。企业的规模和财务状况决定了哪些营销职能企业可以自己承担，哪些必须交给中间商。销售易腐产品的企业可能更需要直销，以免耽搁和转运过多。

在某些情况下，企业也许想在经销对手产品的同一商店中或其附近开展竞争；而

在另一些情况下，生产商也许会避免采用竞争者所用的渠道。例如，玫琳凯化妆品公司通过其在全球 34 个市场中超过 100 万独立美容顾问团队直接向消费者销售产品，而不是与其他化妆品制造商争夺稀缺的零售店铺空间；亚马逊凭借专门的互联网而非店铺销售，已成为互联网上的沃尔玛；盖可保险不用代理商，而是借助电话和网络直接向消费者销售汽车保险和业主保险。

最后，环境因素如经济形势和法律约束等可能会影响渠道目标和设计。经济萧条时，生产商希望用最经济的方式、较短的渠道分销产品，并去除增加产品最终价格的那些不必要的服务。

识别主要选择

企业确定了渠道目标后，接下来应当根据中间商类型、中间商数量和每一渠道成员的责任来识别主要的渠道选择。

中间商类型

企业应识别可承担渠道工作的渠道成员类型。假设一个检测设备制造商开发了一种声频设备，用以检测有活动部件的机器内部不良的机械连接。公司主管人员认为该产品在所有制造或使用电机、内燃机和蒸汽机的行业中都有市场。而公司现有销售队伍规模很小，如何最好地接触这些不同的行业是个问题。可能有以下几种渠道选择：

- 企业销售队伍：扩大企业的直接销售队伍。派遣户外销售人员到销售区域，接触该地区内所有可能的顾客；或为不同行业发展独立的企业销售队伍；再或者，增加一项电话销售业务，由电话销售人员负责中小企业。
- 制造商代理：在不同地区或行业雇用制造商代理销售新检测设备。这些独立企业的销售队伍一般都经销多个公司的相关产品。
- 行业分销商：在不同地区或行业中寻找可能购买和经销新设备的分销商，为其提供独家分销权、丰厚的利润、产品培训及促销支持。

中间商数量

企业还必须决定每一层级使用的渠道成员数量。有三种可用的策略：密集分销，独家分销和选择性分销。便利品和普通原材料的生产商通常寻求**密集分销**（intensive distribution），即通过尽可能多的商店销售它们的产品。这些产品必须随时随地向消费者提供。如牙刷、糖果和其他类似产品通过数百万的商店出售，以提供最大限度的品牌展示和消费者便利。卡夫、可口可乐、金佰利和其他消费品企业即采用此种分销策略。

相比之下，一些生产商刻意限制经销其产品的中间商数量。最极端的做法是**独家分销**（exclusive distribution），即生产商授予有限数量的经销商在各自负责的区域内分销其产品的独有权利。独家分销常见于高档汽车和知名女装的分销。例如，宾利的经销商很少，且彼此相距很远，甚至大城市可能也只有一个经销商。通过授权独家分销，宾利获得了分销商更强有力的销售支持和对经销商价格、促销、信用和服务的更多控制。独家分销还提升了汽车形象，确保更高的售价。

介于密集分销和独家分销之间的是**选择性分销**（selective distribution），即使用一个以上又非全部的愿意经销企业产品的中间商。多数电视、家具和家用电器品牌采用此种分销策略。例如，惠而浦和通用电气即通过经销商网络和选定的大型零售商销

售其主要设备。通过选择性分销，它们能够与所选渠道成员发展良好的工作关系，有望获得超出平均水平的销售结果。生产商采用选择性分销模式能获得很好的市场覆盖范围，拥有比密集分销更强的控制力和更低的分销成本。

渠道成员责任

生产商和中间商需要在渠道成员的条件和责任上达成一致。它们需要在价格政策、销售条件、区域权利和每个团体执行的特殊服务上达成协议。生产商需要为中间商确立商品标价和公平的价格折扣，为每一渠道成员分配销售区域，还应慎重考虑在何处设置新的分销商。

协议需要仔细说明相互的服务和责任，尤其是在特许经营和独家分销的情况下。例如，麦当劳为特许经销商提供促销支持、记录保存系统、汉堡大学的培训和全面的管理协助；反过来，特许经销商必须遵守公司对设施和食品质量标准的要求，配合新的促销计划，提供所需信息，并购买特定的食品。

对选择作出评估

假设企业已识别了若干备选渠道，需要从中选出一个能够满足其长期目标的最佳渠道。此时，企业应根据经济性、控制性和适应性三方面的标准给出评价。

经济性标准，即企业对比不同渠道可能的销售额、成本和盈利能力。每种渠道所需的投资要多少，将带来多大的回报？企业还须考虑控制问题——利用中间商，通常意味着将产品营销的部分控制权交给它们，其中一些中间商还拥有比其他中间商更多的控制力。而一般来说，在其他条件不变的情况下，企业更愿意自己保持尽可能多的控制。最后，企业还须考虑适应性标准——渠道关系通常包含了长期契约，而企业却想尽可能保持渠道的灵活性以适应环境变化。因此，包含长期契约的渠道在经济性和控制方面应当尤为出色。

设计国际分销渠道

国际营销者在设计渠道时面临许多更复杂的情况。每个国家都有独一无二的分销系统，它们随时间逐渐发展、变化。不同国家的渠道系统差异很大，因此，全球营销者必须经常调整其渠道策略，以适应每一国家现有的渠道结构。

在一些市场中，分销系统由众多层级和大量的中间商构成，很复杂且难以进入。在另一端，发展中国家的分销系统也许很分散、低效或总体不足。例如，中国和印度都是巨大的市场，人口均超过了10亿。然而，由于分销系统数量不足，多数企业只能从居住在最富裕城市的一小部分人群中获利。“中国是一个很分散的市场，”一位中国贸易专家说，“（它）由分散于2 000个城市的24个不同的市场构成。每一市场都有自己的文化……就像在一个小行星带中运转。”中国分散的分销系统使物流成本占到国家GDP的15%，远高于其他多数国家。经过10年的努力，连沃尔玛的主管人员都承认他们无法在中国组成一条有效的供应链。[9]

有时，风俗习惯或政府规定会在很大程度上制约企业在全球市场的分销方式。例如，在中国，雅芳遇到的问题并不是低效的分销结构，而是限制性的政府政策。由于担心传销组织的发展，中国政府于1998年全面禁止直销，这迫使雅芳放弃其传统的直销途径，转而通过零售店销售。最近，中国政府再次允许雅芳和其他直销企业上门

推销，但该许可包含多项限制。幸运的是，雅芳较早便专注于店铺销售，这使它比其他大部分直销企业更能经受政策限制的考验。[10]

国际营销者面临广泛的渠道选择。要在不同国家或一国内部的不同市场上设计出具有效率和效果的渠道系统，是一项艰难的挑战。本书将在第 15 章进一步讨论国际分销决策。

渠道管理决策

公司在审查渠道选择并确定最佳渠道设计后，下一步需要对渠道策略加以实施和管理。**营销渠道管理**（marketing channel management）包含选择、管理和激励每位渠道成员，并随时对其进行绩效评价。

选择渠道成员

生产商吸引优秀营销中间商的能力各有不同。一些生产商很容易签约到渠道成员，当丰田首次在美国引进雷克萨斯系列时，它毫不费力就吸引到了新经销商。事实上，它不得不拒绝许多有销售意愿的转售商。

另一个极端是，有些生产商不得不通过努力才能吸引到足够多的合格中间商。例如，宝丽来刚成立时，由于无法说服摄影用品店经销其新品照相机，只好进入大众分销渠道。同样，U. S. Time Company 最初尝试通过传统渠道珠宝店销售其廉价的天美时手表时，也遭到了多数珠宝店的拒绝，公司亦不得不采用大众分销渠道。而销量的迅速增长证明了这是一项明智的选择。

选择中间商时，企业需要确定优秀的中间商应具备哪些重要特征。公司可能希望评价每一渠道成员的从业年限、曾经销的其他产品、成长过程和利润记录，以及易合作性及声誉。如果是销售代理，企业还要评价其经销的其他产品数量及特征，销售队伍的规模及素质。如果是希望独家分销或选择性分销的零售店，企业要评价商店的顾客群、位置及未来的成长潜力。

管理和激励渠道成员

渠道成员一经选定，企业就必须进行持续管理和激励，以促使各成员全力以赴。企业不应只是通过中间商销售产品，还应视其为顾客和合作伙伴。多数企业将中间商视为自己的首要顾客和合作伙伴，实施了有效的合作伙伴关系管理，以打造与渠道成员的长期伙伴关系，从而形成了一个同时满足企业和营销合作伙伴需要的营销系统。

在管理渠道时，企业必须使分销商相信，作为具有凝聚力的价值传递系统的一部分，各方只有同心协力才能获得更大成功。我们看到，宝洁与沃尔玛通过紧密合作，为最终用户创造了卓越价值。这两家公司共同制定销售目标及战略、存货水平及广告和促销计划。同样，三星信息技术部制定了行业领先的三星合作伙伴计划（Power Partner Program，P3），实现了与提供增值的转售商的紧密合作。

三星通过 P3 计划与重要的增值转售商（value-added reseller，VAR），即那

些为使用三星或其他制造商产品的顾客收集 IT 解决方案的渠道企业，建立起密切的伙伴关系。根据 P3 计划，三星为大约 17 255 个已注册的北美 VAR 伙伴提供了大量售前、售中和售后工具及服务，并将其分为三个等级——银级、金级、白金级。例如，白金级合作伙伴（三星 IT 产品的年销售额为 50 万美元或以上）有权访问可搜索的在线产品及定价数据库，以及可下载的营销素材。它们可以参加合作伙伴独享的三星培训计划、专题研讨会和一般会议。专门的三星 P3 团队帮助合作伙伴寻找好的销售前景并启动销售；随后，三星的现场销售代表还为合作伙伴提供信息和技术支持。白金级的合作伙伴还可以加入三星的转售商委员会。最后，P3 计划用返利、打折促销、额外津贴和销售奖品奖励高绩效的转售商伙伴。总体而言，P3 计划通过帮助重要的转售商更有效和更有利地销售三星产品，使其成为实力强大、动力十足的营销合作伙伴。[11]

许多企业如今都安装了高科技的集成伙伴关系管理系统，以协调其整个渠道系统的营销努力。与它们利用客户关系管理软件系统帮助管理与重要客户的关系一样，企业现在可利用 PRM 和供应链管理软件帮助招聘、培训、组织、管理、激励渠道成员，及评价与它们的关系。

评价渠道成员

生产商必须定期检查渠道成员的业绩，考核的标准有销售定额、平均存货水平、顾客配送时间、对破损和遗失商品的处理、企业促销和培训计划方面的合作，及顾客服务等。企业应善于识别并奖励业绩出色，能为顾客增加有用价值的中间商；对那些表现较差的中间商需提供帮助，并在不得已时予以替换。企业也许会定期复核中间商，并剔除绩差者。

最后，制造商需慎重对待其经销商。那些不善待经销商的企业不但有失去经销商支持的风险，还可能引发一些法律问题。下一节将讨论制造商与渠道成员的各种权利和职责。

公共政策和分销决策

多数情况下，企业可在法律规定的范围内自由发展适合自身的渠道安排。事实上，与渠道相关的法律试图制止一些企业利用排他性策略阻止另一企业使用所需的渠道。大部分渠道法律涉及渠道成员一旦结成关系后的相互权利和职责。

许多生产商和批发商愿意为其产品发展独有的渠道。当卖主只允许特定商店经销其产品时，此策略称为独家分销。当卖主要求这些经销商不得销售竞争对手的产品时，此策略称为独占交易。独占协议的双方均能从中获益：卖方获得了更多忠诚可靠的商店，而经销商获得了稳定的供应源和更强的卖方支持。但独占协议也排除了其他生产商对这些经销商的产品销售。这种情况使独占交易合同受到 1914 年颁布的《克莱顿法》的制约。但只要它们本质上不会减少竞争或倾向于造成垄断，且双方自愿，这种独占协议就是合法的。

独占交易通常包含独占区域协议。生产商可能同意在指定区域内不再将产品卖给

其他经销商，或买方可能同意只在自己负责的区域内开展销售。第一种行为常见于特许经营系统，是一种增加经销商热情和承诺的方法，是完全合法的，卖方没有任何法律义务要在多于自己期望的店铺进行销售。在第二种行为中，生产商试图用它阻止经销商在其分配区域外销售，这已成为一个主要的法律问题。

有时，强势品牌生产商只将产品卖给愿意经销其部分或全部产品的经销商，这称为全线强销。这种搭售协议不一定是非法的，但如果本质上会减少竞争，就违反了《克莱顿法》。该行为可能会阻止消费者自由选择提供其他竞争性品牌的供应商。

最后，生产商可自由选择经销商，但解除经销商的权利受到一定限制。一般来说，卖主可以"有原因"地放弃经销商。然而，当经销商在可疑的法律协议方面（如独占交易或搭售协议）拒绝合作时，生产商无权抛弃它们。[12]

营销物流与供应链管理

在今天的全球市场中，销售产品有时比将产品送达顾客更容易。企业必须确定储存、转运及推销其产品和服务的最佳方式，以便在恰当的时间和地点提供给消费者恰当的品种。物流效率对顾客满意度和企业成本均会产生较大影响。本节将探讨供应链中物流管理的性质和重要性、物流系统的目标、主要的物流职能和对整合供应链管理的需求。

营销物流的性质和重要性

对一些管理者来说，营销物流仅仅意味着货车和仓库。但现代物流远远不止于此。**营销物流（物流）**（marketing logistics (or physical distribution)），包括计划、执行和控制商品、服务和相关信息从起点到终点（消费者）的实体流动，以在一定的利润水平下满足消费者的需求。简言之，它涉及将合适的产品，在合适的地点和时间，送达合适的消费者。

过去，物流计划制定者通常从工厂中的产品开始，然后试图寻找将其送达消费者的低成本方案。然而，今天的营销者提出了以顾客为中心的物流思想，即从市场开始，向后推至工厂，乃至供应源。营销物流不仅包括外向配送（产品从工厂运达经销商并最终到达顾客），还包括内向配送（产品和原材料从供应商运达工厂）和逆向配送（运送消费者或经销商退回的坏的、不需要的或剩余的产品）。事实上，它涉及整个**供应链管理**（supply chain management），即管理原料、成品和相关信息在供应商、企业、转售商及最终用户之间的上下游增值流，如图 10—5 所示。

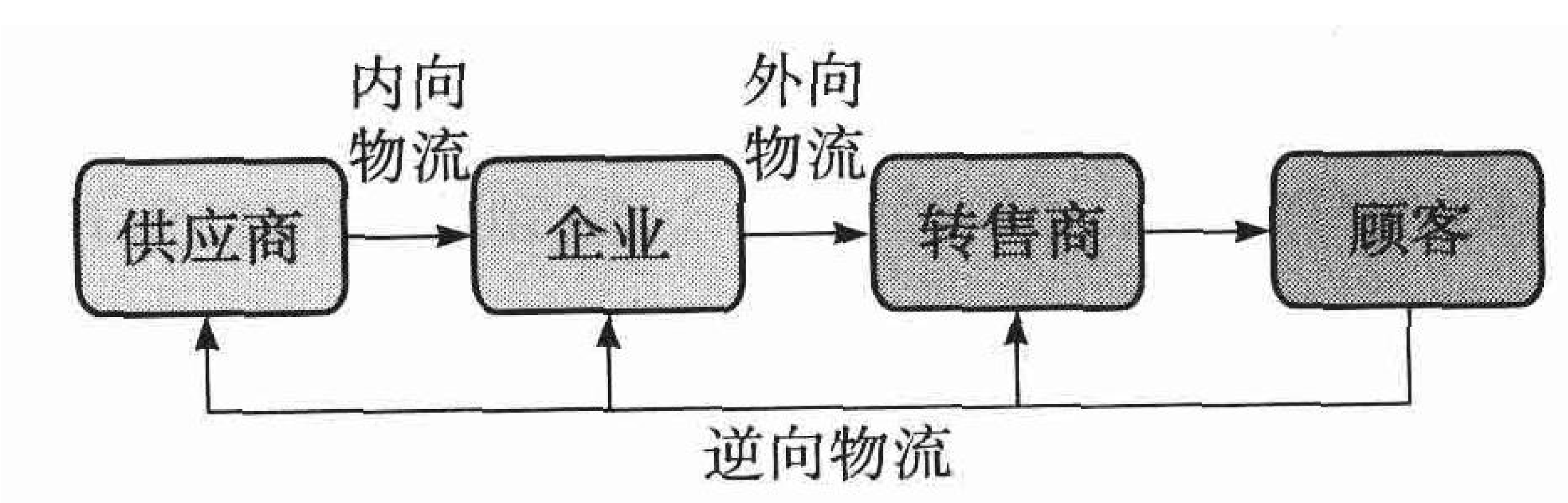


图 10—5　供应链管理

物流经理的任务是协调供应商、采购代理、营销商、渠道成员和顾客的活动，包括预测、信息系统、采购、生产计划、订单处理、存货、仓库管理和运输计划。

今天的企业越来越注重物流，原因很多。首先，企业通过改进物流为顾客提供更好的服务和更低的价格，可以获得强大的竞争优势。其次，改进物流能够为企业及其顾客节约大量成本。单运输成本就占到一般产品价格的20%之多，这远远超过了广告和其他许多营销活动的成本。美国企业每年用于包装、捆绑、装载、卸载、分拣、重新装载和运输商品的费用将近1.2万亿美元，大约是GDP的9.6%。这个数字超过了全世界除12个国家以外所有国家的GDP。此外，这些费用在过去10年中的增长超过了50%。福特在任何时刻都有5亿吨成品汽车、生产零件和维修零件正在运输途中，每年的物流费用高达约40亿美元。[13]显然，即便只节省其中一小部分费用，也意味着相当大的节约。

再次，产品种类的迅速增加引发了对物流管理加以改进的需要。例如，1911年，标准的A&P杂货店只销售270种商品。商店经理用装在衬衫口袋里的笔记本（有大约10张纸）就可以记录存货情况。如今，一般的A&P超市便拥有超过25 000种商品的巨大库存。沃尔玛超级中心店销售超过10万种产品，其中食品类产品就有3万种。[14]订购、运输、储存和控制如此多种类的产品是物流面临的一项巨大挑战。

最后，信息技术的进步创造了获得更高分销效率的机会。今天的企业运用着复杂的供应链管理软件、基于网络的物流系统、销售点扫描仪、统一的产品编码、卫星追踪，以及订单和付款数据的电子传输。这些技术使它们能够通过供应链快速、高效地管理商品、信息和资金流。

物流系统的目标

一些企业将其物流目标陈述为以最低的成本提供最优的顾客服务。遗憾的是，没有一个物流系统能够同时实现顾客服务最优化和配送成本最低化。顾客服务最优化意味着快速配送、大量存货、灵活分类、自由退货政策和其他服务，所有这些都会增加渠道成本。相反，配送成本最低化意味着较慢的配送、较小的库存和较大的运输批量，而这些均代表较低的整体顾客服务水平。

营销物流的目标应当是以最少的成本提供目标水平的顾客服务。企业应当首先研究不同配送服务对于顾客的重要性，然后为每一细分市场确立所希望的服务水平。物流管理的目标是利润最大化，而非销售额最大化。因此，企业必须权衡提供高水平服务的收益和成本。一些企业提供比竞争对手少的服务，同时制定较低的价格；另一些企业提供更多的服务，同时制定更高的价格以补偿较高的成本。

主要的物流职能

有了一组物流目标后，企业就可以设计物流系统，以最小的成本实现目标。主要的物流职能包括仓库管理、存货管理、运输和物流信息管理。

仓库管理

生产周期和消费周期很少能保持一致，因此，多数企业必须在销售淡季储存商品。例如，Snapper、Toro和其他割草机制造商全年开工生产，为春夏采购旺季储备产品。储存功能克服了需求数量和时间的差异，确保产品在顾客需要时能买到。

企业必须确定所需仓库的数量、类型和位置。企业可能使用储存型仓库或配送中心。储存型仓库承担商品的中长期储存。而**配送中心**（distribution center）主要是为了运送商品，而非着眼于储存商品。它们通常为大型的、高度自动化的仓库，接收来自不同工厂和供应商的商品，同时也接受订单，并高效地履行订单，尽快将商品送达顾客。

与这个时代几乎所有其他事物一样，仓库管理近年来也发生了激动人心的技术变革。老式的、搬运方式过时的多层楼房型仓库正在不断被新型的单层自动化仓库替代，后者配备有先进的电脑控制的材料搬运系统，几乎不需要员工。电脑和扫描仪读取订单，向通道升降机发出指令，然后，电动起重机或机器人将商品集中，并运到码头，打出发票。

例如，沃尔玛管理着由美国 129 个大型配送中心和分布在全球的另外 57 个配送中心组成的网络。一个中心只有一层，面积通常约为 100 万平方英尺（大概有 20 个足球场大），为 120 个沃尔玛店铺提供日常所需。在一个典型的配送中心，激光扫描仪每天沿着 11 英里的传送带传递 19 万件商品，中心的 1 000 名工人每天大约装卸 500 车的货物。在沃尔玛位于美国佐治亚州门罗市的配送中心，设有一个 12.7 万平方英尺的冷冻库（约半个足球场那么大），能装下 1 万个货盘，足以存放 5 800 万根冰棒。[15]

存货管理

存货管理也会影响顾客满意度。对此，管理者必须在持有过少存货和过多存货之间保持微妙的平衡。存货过少，企业要承担顾客购买时缺货的风险。为了补救，企业可能需要成本很高的紧急运输或生产。存货太多会产生高出必需水平的存货持有成本和库存报废。因此，在管理存货时，企业必须在持有大量存货导致的成本与所产生的销售额及利润之间权衡。

许多企业通过即时物流系统大幅减少了存货及相关的成本。有了这样的系统，生产商和零售商可以仅保有通常只够运转几天的少量零件或商品存货。戴尔是一家采用即时物流系统的主要生产商，它仅保有少至 3 天的库存，而竞争对手及其零售渠道可能持有 40 天甚至 60 天的库存。[16]新库存会在需要时才到达，而非一直存在仓库里直到被需要。即时系统要求准确的预测和快速、频繁、灵活的配送，以保证新的供应品在需要时可以及时得到。当然，这一系统将大大减少存货成本和转运成本。

营销者总是在寻找更有效的存货管理新途径。不久的将来，转运库存也许会变得完全自动化，如第 3 章讨论的 RFID 或“智能标签”技术，可将微小的芯片植入产品或装在从鲜花、剃须刀到轮胎的各种产品包装上。智能产品将使几乎占产品总成本 75%的整个供应链实现智能化、自动化。

采用 RFID 的企业要随时了解产品在供应链中确切的实际位置。“智能货架”不但会告诉它们何时该再订货，还会自动向其供应商下订单。众所周知，这种激动人心的新信息技术的应用将使分销发生彻底变革。许多资源丰富的大型营销企业，如沃尔玛、宝洁、卡夫、IBM、惠普和百思买等，都在投巨资实现 RFID 技术的全面应用。[17]

运输

运输工具的选择会影响产品定价、配送绩效和产品抵达时的状况，所有这些又会影响顾客满意度。在将商品运输到仓库、经销商和顾客时，企业主要有五种可选择的

运输方式：公路、铁路、水路、管道和航空，对于电子产品，还有另一种选择——互联网。

卡车在运输中的份额正稳步增加，现已占到总货运量的将近35%（超过实际吨位的60%）。[18]在美国，卡车每年运输110亿吨、价值超过9万亿美元的货物，行驶里程超过2 160亿英里，是过去20年的两倍还多。卡车的运输路线和时间安排具有高度灵活性，通常能提供比铁路更快的服务。它们在短途运送高价商品时最经济有效。汽车运输公司近年来增加了许多服务。例如，美国陆路（Roadway）快运公司目前提供从卫星追踪、物流计划软件到能够迅速处理跨境运输业务的“边境代理”的一切服务。陆路客户关怀团队关注特殊顾客的需求：“在你身处困境时有了陆路团队，你就能得到简单、智能和有效的运输方案，那将使你的一切变得更美好。”

铁路运输占总货运量的31%，是远距离运输大宗散货（煤、沙子、矿物和农林产品）时成本效益最高的方式之一。近年来，铁路增加了客户服务，包括设计搬运特殊产品类别的新设备，提供铁路平板车装运载货拖车（驮背运输），以及提供货物追踪服务，如装运货物的中途目的地变更，及在途商品的处理。

水运目前约占货运总量的11%，利用轮船和驳船在美国沿海和内陆航道运输大宗货物。尽管价值较低且不易损坏的散货（如沙子、煤、粮食、石油、金属矿砂）采用水路运输成本很低，但水路运输又是最慢的方式，且容易受到天气影响。

管道运输也大约占货运量的16%，是一种专门将汽油、天然气和化学品从源头输送到市场的方式。大部分管道运输被其所有者用于输送自己的产品。

空运只占了全国商品运量的不到5%，但它仍是一种重要的运输方式。空运费用远高于铁路或公路费用，但当需要快速到达或抵达较远的市场时，空运是最理想的方式。空运最常用于运输易腐（鲜鱼、鲜花）和高价值、小批量的产品（精密仪器、珠宝）。企业发现空运还可降低存货水平、包装成本和对仓库的需求量。

互联网借助卫星、电缆或电话线，将数字产品从生产商传送给顾客。软件公司、媒体、音乐公司和教育机构均利用互联网来传送数字产品。尽管这些公司大多利用传统运输方式配送DVD、CD和报纸等，但互联网拥有降低产品分销成本的潜力。飞机、卡车和火车运输的是货物和包装，而数字技术传送的是信息字节。

货运商还利用**多式联运**（intermodal transportation），即联合两种或多种运输方式。驼背运输指采用铁路和公路联运；鱼背运输指用水路和公路联运；车船运输指采用铁路和水路联运；空卡运输指航空和公路联运。联运能够提供单一方式无法提供的优势。每种联合都为货运商提供了优势。例如，驼背运输不但比单纯的公路运输便宜，还提供了灵活性和便利。

为产品选择运输方式时，货运商必须权衡考虑多个因素：速度、可靠性、可获性、成本和其他因素。因此，如果货运商要求速度，空运和公路运输是首选；如果目标是低成本，水运或管道运输也许是最佳选择。

物流信息管理

企业通过信息管理供应链。渠道伙伴通常相互联系以共享信息，共同制定更好的物流决策。从物流角度看，顾客交易、发票、运输、存货水平，甚至顾客数据等信息流都与渠道绩效紧密联系。企业希望设计一个简单、易达、快速且准确的程序来获取、处理和共享渠道信息。

信息的共享和管理有多种方式，最普遍的是通过传统的或基于互联网的电子数据交换，即计算机化的组织间数据交换。例如，沃尔玛与其全部近9.1万个供应商保持

EDI 联系。通过使用 EDI，可芮滋（Krispy Kreme）现在只用一周就可以完成对 1 000 个供应商的发货、卸货任务，同时完成账单处理，而这些工作曾经需耗费 8 周时间。[19]

有些情况下，供应商可能被要求发出订单，并为顾客安排配送。许多大零售商，如沃尔玛和家得宝与宝洁或百得等主要供应商紧密合作，以建立供应商管理库存（VMI）系统或持续补货系统。顾客利用 VMI 系统与供应商共享销售额和当前存货水平的实时数据。这样，供应商完全负责存货管理和配送。一些零售商甚至将存货和配送成本也转嫁给供应商。这类系统需要买卖双方的密切合作。

整合物流管理

今天，越来越多的企业开始接受**整合物流管理**（integrated logistics management）的概念。该概念认为，要提供更好的顾客服务和削减配送成本，企业内部和所有营销渠道组织之间必须加强团队合作。在内部，企业不同部门必须密切合作，以使企业自身的物流绩效最大化；在外部，企业必须整合自身与供应商和客户的物流系统，以实现整个分销系统的绩效最大化。

企业内部的跨职能团队

大多数企业将各种物流活动职责分配到许多不同的部门——营销部、销售部、财务部、运营部、采购部。绝大多数情况下，每个职能部门都试图追求自身的物流绩效最大化，而不考虑其他职能活动。然而，运输、存货、仓库管理和订单处理之间往往会产生反向影响。较低的存货水平能减少存货持有成本，但同时也可能降低顾客服务水平，并增加由缺货、重新订货、特殊生产运转和昂贵的快速运输而引起的成本。由于分销活动涉及利弊权衡问题，不同职能部门在决策时必须协调一致，以实现更好的整体物流绩效。

整合供应链管理的目标是协调企业所有的物流决策。部门间密切的工作关系可以采用多种方式实现。一些企业成立了常设物流委员会，由负责不同物流活动的经理组成。企业还可以设立供应链经理的职位，以连接各职能领域的物流活动。例如，宝洁任命了供应链经理，管理每一产品大类的所有供应链活动。许多企业都设有一位物流副总裁，拥有跨职能管理的权力。

最后，企业可以利用成熟的、全系统的供应链管理软件，大量的软件公司在提供这类软件，这些公司有大有小，既包括 SAP 和甲骨文（Oracle）这类著名的大公司，也包括 Infor 和 Logility 这类小公司。上年，供应链管理软件全球市场销售额估计高达 60 亿美元。[20]重要的一点是，企业必须协调其物流和营销活动，从而以合理的成本创造尽可能高的市场满意度。

建立物流伙伴关系

企业要做的不只是改进自身的物流。它们还必须与其他渠道伙伴合作，一起改进整个渠道的物流。在创造顾客价值和建立客户关系的过程中，营销渠道成员被紧密地联系在一起。一个企业的分销系统就是另一个企业的供应系统，每个渠道成员的成功都将取决于整个供应链的绩效。例如，宜家的供应链包含数千个商品设计师和供应商、运输公司、仓库和服务提供商。只有当整个供应链以最高效率运转且最大限度地实现以顾客为中心时，宜家才能创造出时尚且买得起的家具，传递“宜家生活方式”。

明智的企业会保持其物流策略与供应商和顾客之间的协调，并与后者结成牢固的伙伴关系，以改进客户服务和减少渠道成本。许多企业创建了跨职能团队和跨公司团队。例如，宝洁有一支超过200人的团队在沃尔玛的家乡——阿肯色州的本顿维尔工作。[21]这些宝洁员工与沃尔玛的同事一起工作，以寻找降低其分销系统成本的途径。合作不但使宝洁和沃尔玛获益，还惠及其共同的最终用户。

其他企业通过项目共享开展合作。例如，许多大零售商店实施了与供应商的店内联合计划。家得宝允许重要的供应商将其店铺作为新产品开发计划的测试地。供应商在家得宝的店铺里观察其产品的销售情况和顾客评价，然后，为家得宝及其顾客制定量身打造的计划。关键在于所有供应链成员必须为了给最终用户带来价值真诚合作。

第三方物流

多数大企业喜欢制造并销售它们自己的产品，但也有许多企业厌恶与物流相关的“烦琐工作”。它们讨厌做那些将产品供应给工厂和送达顾客时必须做的琐事，如捆绑、装箱、卸载、分类、储存、重新装载、运输、报关和追踪等。它们如此讨厌物流工作，以至于现在越来越多的企业将其部分，甚至全部物流外包给**第三方物流（3PL）供应商**（third-party logistics（3PL）provider）。

这些“3PL”帮助客户收紧迟缓的、超员的供应链，削减库存，并将产品更快、更可靠地送达顾客。这类公司有UPS货运物流服务公司（UPS Supply Chain Solutions）、潘世奇物流（Penske Logistics）、伯灵顿全球（BAX Global）、DHL物流、莱德系统（Ryder System）、联邦快递物流和陆路物流服务公司（Roadway Logistics Services）等。例如，UPS货运物流服务公司为客户提供广泛的物流服务，从存货控制、仓库管理、运输管理到顾客服务和订单履行。根据最近对《财富》500强企业首席物流官的一次调查，这些公司中的82%使用了第三方物流服务，也称3PL、外包物流或合同物流。仅在过去10年中，美国3PL公司的收益就超过了1 100亿美元，规模是原来的三倍。[22]

企业利用第三方物流供应商有许多原因。首先，这些供应商专注于将产品送达市场，因此完成物流时成本更低、效率更高。外包通常会节省15%～30%的成本。其次，外包能使企业更专注于核心业务。最后，整合物流企业更熟悉日趋复杂的物流环境。

第三方物流合作伙伴对那些试图扩大全球市场份额的企业尤其有帮助。例如，企业在向欧洲分销产品时会面临一系列影响物流的环境约束的困扰，包括包装标准、卡车大小和载重限制、噪音和排气污染控制等。通过物流外包，企业无须承担自建分销系统的成本、延迟和风险，就可获得整个泛欧①分销系统。

课后讨论

讨论题

1. 阐述渠道成员如何为制造商和消费者增加价值。（国际高等商学院协会：沟通）

2. 讨论传统分销渠道、公司式垂直营销系统、合同式垂直营销系统和管理式垂直营销系统之间的区别。请各举一例。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 解释去中介化的含义。请列举三个渠

① 泛欧是指有关欧洲国家的经济、政治等，但通常指的是纯粹的欧洲联盟国家。——译者注

道系统的变革导致去中介化的行业。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

4. 对比密集分销、选择性分销和独家分销。请各举一个产品或品牌为例。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

5. 假设某企业已确定了几种渠道选择，打算选出最能满足其长期目标的渠道系统。请讨论一下在制定该决策时的评估指标。（国际高等商学院协会：沟通）

6. 列出并简要描述主要的物流职能。请分别举例说明物流经理针对每种主要职能需要作出的决策。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

应用题

1. 渠道成员利用品类管理更好地满足顾客需求。登录 www. acnielsen. com/pubs/2004 _ q3 _ ci _ consumer. shtml 了解有关品类管理的知识，并写一篇报告简要描述营销者和分销商如何实施分销管理，以及 AC 尼尔森这类企业在其中扮演的角色。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

2. 以小组形式采访你所在社区内的三位特许经销商。询问他们为何选择做特许经销商，能带来哪些利益。写一篇报告简要描述你对特许经营的了解。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 直销是将产品卖给顾客的一种合法途径。然而，一些人认为直销等同于非法的传销。登录 www. dsa. org 了解更多有关直销的内容。解释直销的定义、对分销的影响，及其与传销的区别。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

聚焦科技

射频识别技术（radio frequency identification，RFID）是近年来与物流业务相关的最激动人心的技术变革之一。具体应用是将内置射频识别微电子芯片的小标签贴在货箱、货盘，甚至单个产品上。该电子标签可向读取器发射无线电信号，读取器接收后将信号转换为产品识别数据并存储起来。过去，射频识别标签的价格高得惊人。然而，由于半导体技术的改进，芯片如今能够以合理的价格生产。软件、无线电通信和数据共享的进步共同推动了射频识别技术进入物流经理的视野。事实上，射频识别技术应用的先锋沃尔玛已向其供应商提出要求，强迫它们在货盘装运中采用射频识别标签。随着其他零售商也采用了该项技术并通过其价值网络加以扩散，分析家预计射频识别技术在不久的将来将成为产品识别标准。

1. 射频识别技术的应用将对各主要物流职能产生哪些影响？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 随着技术的进步和成本的降低，不久以后，你购买的每件产品都可能含有一个射频识别标签。一家企业甚至开发了可缝入衣服中可洗涤的射频识别标签。电子标签还可嵌入钞票中。有了这项技术，就可能得知顾客从购买到抛弃的整个过程中如何使用产品。讨论一下将这些电子标签贴在单个产品上的好处和风险。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

第11章 零售和批发

学习目标

- 阐述零售商和批发商在分销渠道中的角色。
- 描述零售商的主要类型，并一一举例。
- 描述批发商的主要类型，并一一举例。
- 阐述零售商和批发商面临的营销决策。

概念预览

第10章介绍了通过有效的分销渠道设计和管理来传递顾客价值的基础知识。本章将进一步考察零售和批发这两个主要的渠道中间职能。我们对零售已有所了解——每天我们都接受着形形色色的零售商的服务，但也许对幕后的批发商知之甚少。本章将考察不同类型的零售商和批发商的特点、所制定的营销决策和未来的发展趋势。

谈及零售商时，通常会提到沃尔玛这个年销售超过3 510亿美元的零售巨头，天天低价的策略使它不仅成为全美最大的零售商，也成为世界上最大的企业。但本章将以美国第三大零售商好市多的故事作为开始。令人惊奇的是，尽管好市多的销售额大约仅为沃尔玛的1/6，但在仓储零售业中，它以自己的低价策略打败了沃尔玛。

章首案例

零售业巨头沃尔玛常常给竞争者以沉重打击。在玩具市场中，它比玩具反斗城（Toys "R" Us）卖得还要多；在DVD的销售中，它令百视达头疼；它还严重影响了百思买的消费类电子业务；它占据食品市场的23%，销量远超过了第二大食品零售商克罗格。无论销售何种产品，几乎每个零售商都忙于设计可与沃尔玛抗衡从而存活下来的策略。

但我们下面要讲的不是沃尔玛，而是好市多——这家与沃尔玛山姆会员店正面竞争的当下最受追捧的仓储零售商。山姆会员店规模庞大，拥有550多家连锁店和400亿美元的销售收入，如果是一家独立的公司，它将位列美国第七大零售商。但在仓储零售领域，好市多是位居第一的强者。

好市多拥有与山姆会员店数量相当的会员，虽然店铺数量少50家，但销量却高50%。600亿美元的销售额使好市多成为美国第三大零售商，仅次于沃尔玛和家得宝，领先于塔吉特。与沃尔玛和山姆会员店不同，好市多仍在快速成长。在过去短短的四年中，它的销售额增长了55%，利润增加了57%，同期销售额的增长率是沃尔玛的两倍多。好市多是如何凭借低价策略打败沃尔玛的？这两家零售商在许多方面极其相似。但在商店中，好市多施展了山姆会员店无法匹敌的销售魔法。

首先来看它们的相似之处。好市多和山姆会员店均为仓储零售商。它们以低廉的价格供应品类繁多但品种选择有限的全国品牌和自有品牌产品，且顾客需支付会员年费。这两家零售商均提供约4 000种商品，且通常只有大包装（一般典型的超市提供40 000种商品，而沃尔玛超级中心提供约15万种商品）。为了保持低成本和低价格，二者均采用大型的、通风良好的、未加修饰的店铺经营，利用自身强大的采购能力向供应商索取低价。

价格是一个重要部分。好市多似乎沉浸于以尽可能低的价格销售每种商品，而不考虑竞争者的价格。它反对商品加价超过成本的14%。好市多的创办者兼首席执行官吉姆·辛内加尔（Jim Sinegal）说："许多零售商看着一种商品会说，'这件东西可以卖10美元，但怎么能把它卖到11美元呢？'我们看着它则会说，'我们怎样能把它的价格降到9美元呢？'随后，是'如何降到8美元呢？'这与（大多数零售商）的想法相悖。然而，一旦开始这样做，你就上瘾了。"好市多的平均营收利润率仅为2.8%，山姆会员店也只有3.5%。

因此，好市多和山姆会员店都擅长低成本经营和提供低价商品。那么，究竟是什么让好市多有所不同呢？这与好市多差异化的价值主张有关——与它所提供的商品，以及将紧迫感植入顾客店内体验有关。除其他仓储俱乐部热销的1加仑装花生酱和2 250支装棉签，好市多还提供多种大受欢迎且经常变化的优质商品，甚至奢侈品，所有这些都以诱人的低加价率销售。正如一位行业分析师所说："沃尔玛代表低价，而好市多则是一个零售寻宝地，在那里，人们的购物车中可能有一大桶蛋黄酱，同时还有一枚放在它上面的价值5万美元的戒指。"

好市多在看上去平淡无奇的商业环境中施展它的才华。它使折扣购物成为时尚，即便对富有的美国人也一样。在这里，高端产品也有特价。上年，好市多销售了6 300套热狗和苏打水组合（仍仅为1.5美元）；与此同时，它卖出了9.6万克拉钻石，单价最高达10万美元。它是全美最大的肉禽加工商（每天7.7万只烤鸡），也是最大的高档葡萄酒销售商（包括1 750美元一瓶的白马庄园圣艾米侬一级特等庄园酒等）。好市多还曾在公司网站上出售巴勃罗·毕加索（Pablo Picasso）的一幅画，标价仅为

129 999.99 美元！

与常见商品混合在一起的，还有华丽的、种类经常变动的一次性特卖品，如打折的普拉达背包、卡拉威（Callaway）高尔夫球杆，或凯尼斯·柯尔（Kenneth Cole）背包，这些都无法在山姆会员店中找到。不断变化的品类和令人心动的价格让人们总是怀揣着钱包光顾。公司 CEO 辛内加尔说："顾客知道他们最好马上买下来，因为下次来的时候，那个东西很可能就不在那里了，比如沃特福德水晶。我们试着让顾客有一种紧迫感。"

曾经，只有平民大众才会去折扣零售店购买，但好市多改变了这种局面，连那些不用省钱的人也乐在其中。与山姆会员店相比，好市多的店铺开设在更富有的地区，这绝非偶然。好市多的会员中，家庭收入超过 75 000 美元的占 1/3，超过 10 万美元的占 1/4。

好市多还吸引了一批城市精英加入被某位零售顾问称之为的"新奢华"。这些购物者放弃精工（Seiko）手表，选择豪雅（TAG Heuer）；选择卡拉威高尔夫球杆而不是黄金熊（Jack Nicklaus）；毋庸置疑，他们还用星巴克代替了麦斯威尔。他们在进行"消费升级"，迫不及待地花更多钱购买那些令他们怦然心动，且无须全额支付的物品；而对纸巾、洗涤剂和维生素等，则"消费降级"，选择好市多商店的自有品牌。好市多迎合这个快速增长的细分市场，实现了迅速扩张。"消费升级和消费降级体现的是终极概念，它们是新奢华的一项卓越创新。"该顾问说。

好市多的才华还延伸至其自有品牌——Kirkland Signature。山姆会员店的自有品牌 Member's Mark 仅包括种类有限的平价食品、家用物品和服装，而好市多的 Kirkland 品牌包含的商品类别达 330 种，占公司总销售的 15%。顾客选择 Kirkland 牌产品并不只是因为价格，还考虑质量。好市多的顾客能够买到任何品种的 Kirkland 品牌的商品，包括 20 美元的 Kirkland 牌智利红葡萄酒、1 299 美元的 Kirkland 牌不锈钢户外烧烤架，以及每位 6 330 美元、承诺提供"奢华"住宿的南非十日游等。

因此，在仓储零售后院中打败竞争对手的是好市多，而非沃尔玛。事实上，强大但受挫的沃尔玛甚至在考虑出售其长期排名第二的山姆会员店业务。好市多不只是一个将商品堆放得高高的，同时价格低廉的大型仓储店，以及一个存放大件消费品的场所。好市多的每一家店都是一个零售剧场，为顾客营造购物的紧迫感和兴奋感。从许多方面看，零售可以归结为一种单调的艺术，即在正确的时间、正确的地点，以正确的价格，提供正确的商品。但对好市多的价值主张来说，零售的价值远不止这些。辛内加尔说："永不厌烦地那样做才是秘诀。"[1]

好市多的故事为研究当今瞬息万变的中间商环境奠定了基础。本章关注零售和批发。第一节介绍零售的性质和重要性，零售商店和无店铺零售商的主要类型，零售商的决策和零售的未来。第二节探讨批发商的同类问题。

零 售

什么是零售？我们都知道好市多、家得宝、梅西和塔吉特是零售商，不过，雅芳的销售代表、亚马逊、地方性的汉普顿酒店（Hampton Inn）和接待病人的医生等也

都属于零售商。**零售**（retailing），包括将产品或服务直接销售给最终消费者，供其个人的非商业性使用所涉及的所有活动。许多机构（制造商、批发商和零售商）都从事零售业务，但大多数零售业务由**零售商**（retailer）从事，即销售额主要由以零售业务为主的企业完成。

零售在大部分营销渠道中发挥着重要作用。每年，零售商对最终消费者的销售额超过 4.3 万亿美元。它们连接着品牌与消费者。营销代理机构奥美行动（OgilvyAction）称之为“最后一程”——消费购买的最后一站。“近 70%的购买决策是在零售店附近或店内作出的。”奥美行动的首席执行官如此解释。因此，零售商“在关键时刻接触消费者，最终在销售点影响消费者的行为”。[2]

尽管大多数零售是在零售店完成的，但近年来无店铺零售的发展速度远超过了店铺零售。无店铺零售包括通过直邮、商品目录、电话、网络、家庭购物电视节目、家庭和办公室销售聚会、上门推销、自助服务机、自动售货机和其他直销方式将产品卖给最终消费者。我们将在第 14 章详细讨论这些直销途径。本章集中关注店铺零售。

零售商的类型

零售店以多种形式呈现——包括当地的发型沙龙、家庭餐馆、REI 和 Williams-Sonoma 等全国连锁零售专卖店、好市多和沃尔玛等大型折扣店。表 11—1 列出了最重要的零售店类型，我们将在下面的章节对其展开论述。它们可按照若干特征归类，如提供的服务量、产品线的宽度和深度、制定的相对价格和组织方式等。

表 11—1　　店铺零售商的主要类型

类　型	说　明	举　例
专卖店	经营的产品线很窄，但品种很多，如服装店、体育用品店、花店和书店。服装店可叫做单一商品商店，男士服装店是有限品种商店，男士定制衬衫店则是超级专卖店。	REI、蒂凡尼、Radio Shack、Williams-Sonoma
百货商店	经营多种商品（通常是服装、家居和家庭用品等），每类商品均作为独立的部门运营，由采购专员或业务员管理。	梅西百货、西尔斯、内曼·马库斯
超级市场	相对较大、低成本、低利润、大批量和自助服务的商店，以满足消费者对食品和家庭用品的全部需求。	克罗格、西夫韦、Supervalu、Publix
便利店	相对较小的商店，位于居民区附近，一周七天长时间营业，经营有限种类的、流通快的便利商品，价格稍高。	7—11、Stop-N-Go、Circle K
折扣商店	经营标准商品，售价和利润较低，批量较大。	沃尔玛、塔吉特、柯尔
廉价零售商	以低于正常水平的批发价购得商品，并低于零售价卖出。这些商品通常是从制造商或其他零售商处以处理价得到的剩货、尾货和残次品。这些来源包括由制造商所有和经营的工厂直营店，由企业或大型零售公司的业务部门所有和经营的独立廉价零售商，以及向支付会费的顾客出售选择有限但折扣较大的品牌食品、家居用品、服装和其他商品的仓储（或批发）俱乐部。	Mikasa（工厂直营店）、TJ Maxx（独立廉价零售商）、好市多、山姆会员店、BJ's 批发俱乐部（仓储俱乐部）

续前表

类型	说明	举例
超级商店	巨大的商店，传统上旨在满足消费者对定期采购的食品和非食品类商品的全部需求。包括将超级市场和折扣商店结合在一起的超级中心，以及经营某一特定类别但品种多样的商品，并拥有知识丰富的员工的品类杀手。	沃尔玛超级中心、超级塔吉特、超级凯马特中心、Meijer（折扣商店）、百思买、PetSmart、史泰博、巴诺书店（品类杀手）

服务量

不同类型的消费者和产品所需的服务量不同。为了满足这些不同的服务需求，零售商可提供三种服务水平——自助服务、有限服务和完全服务。

自助服务零售商的服务对象是那些愿意自己完成“寻找—比较—选择”过程，以节省时间和金钱的顾客。自助服务是所有折扣业务的基础，通常用于销售便利品（如超市）和销售全国性品牌的快速消费品（如沃尔玛和柯尔百货）的零售店。有限服务零售商（如西尔斯百货和JC彭尼公司）提供较多的销售支持，因为它们经营更多消费者需要获取相关信息的商品，而相应更高的营运成本导致其销售商品的定价更高。

在完全服务零售商店（如蒂凡尼和爱马仕等高档专卖店，以及诺德斯特罗姆和内曼·马库斯等精品百货商店）里，销售人员在购买过程的每一步都要为顾客提供帮助。完全服务零售店通常经营更多的特殊品，顾客需要或希望获得相关帮助或建议。它们提供更多的服务，导致更高的营运成本，因而又以高价格转嫁给消费者。

产品线

零售商还可根据产品线的长度和宽度进行分类。一些零售商，如**专卖店**（specialty store），经营的产品线很窄，但品种很多。如今，专卖店发展正盛。市场细分、市场定位和产品特殊化的应用越来越多，导致对专注于特定产品和细分市场的零售店的更大需求。

相反，**百货商店**（department store）经营的产品线很宽。近年来，百货商店遭遇了更专注经营灵活性的专卖店和更高效廉价的折扣商店的左右夹击。作为应对，许多百货商店开始采用促销定价，以抵御折扣商店的威胁；另一些百货商店则增加了商店品牌，并引入单一品牌的“设计师商店”，以与专卖店竞争；还有一些商店开始尝试商品目录、电话和网络销售。服务仍是关键的差异化因素。例如，诺德斯特罗姆、萨克斯、内曼·马库斯和其他高档百货商店等通过强调独一无二的商品和优质服务均经营得很好。

超级市场（supermarket）是受到最频繁光顾的零售店。然而在今天，由于人口增长减缓，及来自折扣超级中心和高档食品专卖店的竞争加剧，它们面临着缓慢的销售额增长。外食族迅速增长也给超市以重创。事实上，超市在食品和消费品市场中的份额从1998年的73%下滑到了2005年的51%。[3]因此，许多传统超市处境艰难。

在对“胃的空间”的争夺战中，一些超市削减成本，建起更高效的运营模式，降低价格，试图与食品折扣商开展更有效的竞争。但它们逐渐发现，很难保证在与超低成本经营者（如目前全美最大的食品零售商沃尔玛）的低价相比拼的同时还能盈利。于是，许多大型超市开始着手提高档次，包括改善的商店环境和更优质的食品，如自制糕点、风味熟食专柜、天然食品和海鲜区。下面是西夫韦公司新近推出的“生活方

式店”的例子。[4]

> 为跳出低价食品的激烈竞争，在过去四年中，西夫韦新建了 50 多家生活方式店，同时依照生活方式店的理念对近一半的现有店铺进行了改造。生活方式店以高档格调为特色，如柔和的照明和硬木地板，同时提供风味美食、有机食品等更优质的食品和更高档的品牌。这些改变了风格的商店由一项投资 1 亿美元的“生活元素”营销活动提供支持，目的是使消费者相信西夫韦提供的食品是为当今人们的生活方式设计的。该战略实施的结果——一方面，有效地提高了顾客的忠诚度；另一方面，上年的销售收入增长了 55%。

便利店（convenience store）是经营有限品种的高周转便利品的小型商店。在销售额多年停滞不前后，便利店如今经历着健康向上的发展。上年，美国便利店宣布销售额 5 790 亿美元，比上一年增长了 15%。超过 70%的便利店收入来自汽油销售，而店内销售额的大部分来自烟草产品（39%）、啤酒和其他饮品（26%）。[5]

近年来，便利店连锁尝试向最初的年轻人和蓝领人士市场以外扩展，重新设计店面以吸引女性购物者。它们正在摆脱供卡车司机购买啤酒、香烟或滚轴烤肠机上皱巴巴的热狗的“卡车停车站”形象，取而代之的是提供新鲜加工的食物和更干净、安全、高档的环境。下面是一个例子。[6]

> 这个地方你可能似曾相识，它有着柔和的黄绿色调，通道宽敞，陈列高雅。冰箱中冷藏的是特供霞多丽葡萄酒，不远处的玻璃橱中摆放着店内新鲜出炉的法棍和奶油乳酪牛角面包。一条走道之隔的是一台时尚的牛奶咖啡机，供应香蕉和南瓜味的咖啡。这里还提供寿司，当然还有鲜花，它们摆放在思乐冰机的右侧。是的，这个你断定很高档的小店就是 7—11——或者一旦由杰出的技术人员、观潮员和产品开发人员组成的企业团队完成了这个商业历史上最具雄心的改革之一，它将会成为 7—11。
>
> 这位便利店之王最为人所知的是低档，前提是提供 Big Gulp 冰淇淋和 24 小时供应的 Twinkies 蛋糕等受欢迎的特色食品。现在它正在升级其食品连锁店，以寻求更富有的顾客和更多的利润。毕竟，大多数便利店的销售额来自汽油和香烟——两类发展日渐停滞的产品。因此 7—11 开始依赖新的、有创造性的库存组合，更多地与星巴克，而非壳牌公司展开竞争。转变似乎颇有成效。在 1990 年宣告破产后，公司的命运在过去几年里发生了逆转——销售额不断上升，利润也大幅增加。

超级商店（superstore）比普通超市大得多，提供各种供顾客定期采购的食品、非食品类商品和服务。沃尔玛、塔吉特、Meijer 和其他折扣零售商均开设有超级中心（在一些国家被称为大卖场），即将食品和折扣百货结合在一起的大型零售店。传统食品店的周销售额约为 10 万美元，而超级中心为 60 万美元。沃尔玛于 1988 年开设了第一家超级中心，目前在全球已开了超过 2 200 家，并计划每年新开 170 家。[7]

超级商店事实上是一种大型专卖店，即所谓的**品类杀手**（category killer），近年来也呈现爆炸式增长。其特点是飞机库般大小的面积、特定大类但品种繁多的商品和知识丰富的员工。品类杀手盛行于各个产品领域，包括图书、儿童用品、玩具、电子产品、家居装饰产品、卫浴用品、宴会用品、运动用品，甚至宠物用品。

最后，对许多零售商而言，其产品事实上是一种服务。**服务零售商**（service retailer）包括酒店和汽车旅馆、银行、航空公司、大学、医院、电影院、网球俱乐部、

保龄球馆、饭店、维修服务公司、理发店和干洗店。在美国，服务零售商比商品零售商发展得更快。

相对价格

零售商还可根据采用的定价策略进行分类（见表11—1）。大多数零售商采用正常价格，提供一般质量的商品和顾客服务；另一些零售商以高价格提供高质量的商品和服务；而以低价为特色的零售商有折扣商店和廉价零售商。

折扣商店。折扣商店（discount store）通过低利润和大批量销售，以较低的价格销售普通商品。早期的折扣商店，通过提供很少服务和在租金低且交通繁忙地区的仓库式场所经营削减费用。今天的折扣商改进了店内环境，增加了服务，同时凭借精益、高效的经营维持低价。领先的折扣商现已主宰了零售市场，而世界领先的零售商沃尔玛——一位财务专家称之为“有史以来的零售机”——则主导着折扣商领域（参见营销实践）。[8]

营销实践

沃尔玛：大得超乎想象

沃尔玛大得超乎想象。它是世界上最大的零售商，且正在与埃克森美孚争夺世界上最大公司的名号。上年，它的销售总额达到了令人不可思议的3 510亿美元——是竞争对手好市多、塔吉特、西尔斯、凯马特、JC彭尼和柯尔的销售额加总起来的1.6倍。

沃尔玛在多种消费品领域都是排名第一的销售商，包括食品、玩具、CD和宠物护理产品等。它销售比盖普和Limited加起来还要多的服装，而所售食品是领先的只销售食品的零售商克罗格的将近2倍。不可思议的是，沃尔玛占美国每年所售一次性纸尿裤的30%，护发产品的30%，所有保健和美容产品的30%，牙刷的26%，宠物食品的20%。每周平均约有1.3亿人次光顾沃尔玛。

沃尔玛对美国经济的影响也很难测量。它是美国最大的雇主——在美国每230位男性、女性中就有一位是沃尔玛的雇员。它在2003年某一天的销售额曾达到15.2亿美元，超过了26个国家的GDP。根据一项研究，美国20世纪90年代期间生产率惊人上升的约25%应归功于沃尔玛。另一项关于其低价和对竞争者价格影响的研究发现，沃尔玛仅2004年一年就为美国公众节省了2 630亿美元，或为每个家庭节省了2 329美元。

在惊人的成功背后究竟是什么？首先，也是最重要的，沃尔玛一直热情地专注于长期天天低价的价值主张及其对消费者的意义（“省钱让生活更美好”）。它的使命是“降低全世界人们的生活成本”。为了完成这个使命，沃尔玛以无人能敌的价格提供品种繁多的精选产品。没有任何一个零售商能如此通晓天天低价和一站式购物的理念。正如一位分析师所说：“公司的信条……相当简单：作顾客的代理——找出他们想要的，然后以尽可能低的价格卖给他们。”沃尔玛的总裁兼首席执行官说：“我们沉迷于向顾客传递价值。”

沃尔玛如何能以如此低的价格盈利？沃尔玛是一台简陋、普通的分销机器——它有该行业成本最低的建筑。低成本使这个零售商巨头可以降低价格，但仍能获取较高的利润。例如，在沃尔玛所进入的市场中，食品价格平均降低了10%～15%，而沃尔玛的食品价格平均比食品店对手低20%。更低的价格吸引了更多的顾客，产生了更多的销售额，使公司更有效率，从而使它能将价格降到更低。

沃尔玛的低成本部分源自其卓越的管理和更复杂的技术。其位于阿肯色州本顿维尔的

总部包括一个连美国国防部都会羡慕的计算机通信系统，使全国的经理们都能即时获得有关销售额和运营的信息。而其巨大的全自动配送中心则应用了最先进的技术高效地为商店供货。

沃尔玛还通过利用过时但有效的"费力购买"来维持低成本。公司以向供应商索取低价的有计划做法著名。"不要期望有接待员，也不要期望态度友好，"一位供应商的销售经理在去过沃尔玛的采购部后说，"一旦你被带进一间小而简陋的采购商接待室，就等着从桌子上方射过来的冷峻目光，并准备好减价吧。他们都是非常非常专注的人，而且比美国其他零售商更强力地利用了自身的采购能力。"

一些评论家认为沃尔玛将其供应商压榨得太厉害了，致使一些供应商破产。但沃尔玛的支持者反驳说，它只是在通过迫使供应商更高效和以消费者喜欢的方式做事。"沃尔玛在与其卖主做生意时态度很强硬，但也十分诚实和坦率，"一位行业咨询师说，"沃尔玛迫使制造商一起行动。"

尽管沃尔玛在过去40年中取得了难以置信的成功，但一些分析师注意到了曾经战无不胜的沃尔玛盔甲上的裂缝。的确，沃尔玛的销售额巨大，且通过开设新店和国际性扩张，保持着销售额每年9%～10%的大幅增长。但如今，沃尔玛看似面临着中年危机：利润增长减缓，库存也比5年前减少了17%。

这个逐渐成熟的巨头发展到如此之大，已很难维持年轻时的快速增长。"销售额和利润爆炸式增长的繁荣时期已经过去了。"一位分析家说。例如，就单店销售额而言，好市多、塔吉特、克罗格和沃尔格林等相对小而灵活的竞争者的增长比沃尔玛快2～5倍。为了重获增长，这家巨型零售商推出了新的、增长更快的产品和服务，包括有机食品、店内的健康诊所、消费者金融服务等。

沃尔玛还在对其已经成熟的形象不断进行探索。对许多中高收入的消费者而言，相比定位于更年轻、更时尚顾客的塔吉特来说，沃尔玛完全过时了。"它的许多高消费层顾客……进到店里来买蔬菜、谷物、清洁剂和诸如此类的东西——但对服装和电器等高利润的商品却嗤之以鼻。"一位分析师说。因此，沃尔玛最近给自己做了一次适度的"整容"，试图抓住高收入消费者更大的钱夹份额。它将商店布置得井然有序，增加优质的新品。例如，许多城市中的沃尔玛现在经营许多高端的消费类电子产品，包括索尼的等离子电视、东芝笔记本电脑和苹果iPod等。此外，这家零售商为它的服装模特穿上了更时尚新潮的品牌服饰，如出自设计师马可·艾森（Mark Eisen）之手的Metro 7和George。在某些方面，沃尔玛看起来显然更像塔吉特了。也许因为沃尔玛的首席营销官和形象整改的设计师约翰·弗莱明（John Fleming）是在塔吉特工作了20年的营销老手。

但是不要期望沃尔玛会试图成为超越塔吉特的塔吉特。即使沃尔玛的形象高档了一些，它也永远不会以任何方式放弃其核心的低价价值主张。总之，沃尔玛现在和未来都一直会是一家折扣商店。"我不认为沃尔玛……会变得急躁，"弗莱明说，"我不认为那适合我们的品牌。我们的品牌是为了给顾客省钱，从而使他们生活得更好。"

资料来源：Quotes and other information from Anthony Bianco, "Wal-Mart's Midlife Crisis," *BusinessWeek*, April 30, 2007, p. 46; Michael Barbaro and Stuart Elliot, "Clinging to Its Roots, Wal-Mart Steps Back from an Edgy, New Image," *International Herald Tribune*, December 10, 2006, accessed at www. iht. com/articles/2006/12/10/business/walmart. php; Pallavi Gogoi, "Wal-Mart Gets the Fashion Bug," *BusinessWeek Online*, October 7, 2006, accessed at www. businessweek. com; Elizabeth Woyke, "Buffett, the Wal-Mart Shopper," *BusinessWeek*, May 14, 2007, pp. 66-67; "The Fortune 500," *Fortune*, April 30, 2007, pp. F1-F3; David Kiley, "Wal-Mart Is Out to Change It's Story with New Ads," *BusinessWeek*, September 13, 2007, accessed at www. businessweek. com; and www. walmartstores. com, accessed September 2007.

廉价零售商。由于主要的折扣商都在进行消费升级，新一波**廉价零售商**（off-price retailer）开始填补以超低价格大批量销售的空白。普通折扣商以正常的批发价购买，并接受较低的利润，以维持低价。相反，廉价零售商则以低于正常水平的批发价购买，且卖价低于零售价。廉价零售商存在于各个领域，如食品、服装、电子产品、自助银行和折扣经纪业等。

廉价零售商主要有三种类型：独立廉价零售商、工厂直营店和仓储俱乐部。**独立廉价零售商**（independent off-price retailer）或者由独立企业所有和经营，或者是大零售企业的业务部门。尽管许多廉价业务由较小的独立零售商经营，但大多数廉价零售商业务仍属于较大的零售连锁。例如 TJX 公司旗下的 TJ Maxx，玛莎百货（Marshall's）等店铺零售商和 Overstock. com 等网络销售商。

工厂直营店（factory outlet）——由制造商［如丽诗加邦（Liz Claiborne）、Carters、李维斯和其他企业等］所有和经营的零售店——有时会在厂家直销购物中心和价值零售购物中心聚集在一起。在那里，几十家直营店以低于零售价 50%的价格提供各种通常为剩余、打折或不合格的商品。厂家直销购物中心主要由制造商的直营店组成，而价值零售购物中心则汇聚了制造商的直营店、廉价零售店和百货商店的清货场，如诺德斯特罗姆百货公司的折扣店（Nordstrom Rack）、内曼·马库斯清仓折价中心（Neiman Marcus Last Call Clearance Centers）和萨克斯第五大道的直营店 Off 5th 等。工厂直营店现在已成为零售业最热门的增长领域之一。

如今厂家直销购物中心也在提高档次，甚至从它们的说明中去掉"工厂"二字，以缩小工厂直营店和更多传统零售模式的差距。在差距缩小的同时，工厂直营店提供的折扣也在逐渐减少。今天，越来越多的厂家直销购物中心引入了蔻驰（Coach）、拉夫·劳伦、杜嘉班纳、乔治·阿玛尼（Giorgio Armani）、古奇和范思哲等特色品牌，导致百货商店频频向这些品牌的制造商提出抗议。由于成本较高，百货商店的定价必然高于廉价的工厂直营店。制造商则称它们向厂家直销中心配送的是上一年的产品和二等货，而非供应百货商店的新品。但百货商店仍担心越来越多的购物者更愿意周末去厂家直销购物中心，以巨大的优惠价采购名牌商品。

仓储俱乐部（warehouse club）（又称批发俱乐部、仓储会员店），通常在通风良好的大型仓库式场所经营，且提供的服务很少，如好市多、山姆会员店和 BJ 批发俱乐部等。顾客须自行将家具、较重的用品和其他大件商品搬运到付款通道。这种俱乐部不提供送货上门服务，通常不接受刷卡付费。但它们的要价确实很低，且顾客常常能意外买到精选的名牌商品。

仓储俱乐部尽管仅占美国零售总额的约 8%，但近年来发展迅猛。正如我们在篇首好市多的故事中学到的一样，这些零售商吸引的不仅是那些寻求购买简装商品的低收入消费者，还包括所有想购买包括必需品和奢侈品在内的各种商品的顾客。

组织方式

许多零售商店为独立所有，但另一些零售商店则以某种公司式或契约式组织的形式联系在一起。表 11—2 描述了零售组织的主要类型：公司连锁商店、自愿连锁商店和零售商合作社、特许经营组织、商业集团。

连锁商店（chain store）是指两家或两家以上属同一所有者拥有和控制的零售店。与独立零售店相比，它们有多项优势：自身规模允许它们以较低的价格大量采购，并获得促销优惠；可雇用专业人员参与定价、促销、销售、库存控制和销售预测等工作。

表 11—2 **零售组织的主要类型**

类型	说明	举例
公司连锁商店	两家或两家以上属同一所有者拥有和控制的零售店。公司连锁可见于各种零售类型，但最常见于百货商店、食品店、药店、鞋店和女装店。	西尔斯、克罗格（百货商店）、CVS（药店），Williams-Sonoma（烹饪和家居用品）
自愿连锁商店	批发商发起的独立零售商团体，参与集体购买和销售。	Independent Grocers Alliance（IGA）、Do-It Best Hardware、Western Auto、True Value
零售商合作社	一群独立零售商建立的集中采购组织，实施联合促销努力。	Associated Grocers（百货）、Ace（五金）
特许经营组织	特许授予商（制造商、批发商或服务组织）和特许加盟商（购买特许经营系统中一个或多个单位的所有权和经营权的独立商人）之间的契约联盟。特许经营组织通常基于某种独特的产品或服务、经营方法、品牌、商誉或特许授予商发明的专利。	麦当劳、赛百味、必胜客、捷飞络（Jiffy Lube）、Meineke Mufflers、7—11
商业集团	将多种不同的零售行业和形式联合起来统一所有并整合其分销和管理职能的、形式自由的公司。	Limited Brands

连锁公司的巨大成功引发许多独立零售商选择两种契约联盟形式联合在一起。一种是第 10 章探讨过的自愿连锁，即批发商发起的独立零售商团体，实行集体采购和共同销售。例如 Independent Grocers Alliance（IGA）、Western Auto 和 Do-It Best Hardware。另一种契约联盟是零售商合作社，即一群独立零售商联合起来建立一个共有的、集中的批发机构，实施联合销售和促销。例如 Associated Grocers 和 Ace。这些组织为独立零售商提供了所需的集中采购和促销优惠，从而实现直营连锁的价格优势。

另一种契约式零售组织形式是**特许经营**（franchise）。特许经营与其他契约系统（自愿连锁和零售商合作社）的主要区别在于，特许经营系统通常基于独特的产品、服务、经营方法、品牌、商誉或特许授予商发明的专利。特许经营主要应用在快餐和饭店、汽车旅馆、健身中心、汽车销售和服务，及房地产等行业，但其涉及的领域远不止汉堡店和健身中心。特许商店大量涌现，几乎可满足任何需求。例如，特许授予商 Mad Science Group 的加盟商为学校、童子军团和生日派对表演科学节目；Mr. Handyman 为拥有住房者提供修理服务；而 Merry Maids 则从事房屋保洁。

曾被视为独立企业新贵的特许经营组织现已占据了美国零售总额的 40%。如今，漫步于城中街区或驾车在街道上行驶时，随处可见麦当劳、赛百味、捷飞络或假日酒店。最知名和最成功的特许授予商麦当劳目前在 119 个国家拥有近 32 000 家店。它每天服务的顾客近 5 200 万，整个系统的年销售额累计超过 410 亿美元。全球超过 59%的麦当劳餐厅为特许加盟商所有和经营。正在迎头赶上的是赛百味三明治与沙拉连锁店。作为发展最快的特许授予商之一，现在 85 个国家拥有27 000 家店，其中近 21 000 家在美国。[9]

最后，商业集团是指将不同的零售形式联合起来统一所有的企业。例如 Limited Brands 公司管理着 The Limited（时尚前沿女装）、Express（自有品牌时尚男女服饰）、维多利亚的秘密（女士性感内衣和美容产品）、Bath & Body Works（天然但奢

侈的美容和身体护理产品）和 The White Barn Candle Company（家用香氛和饰品）。这种多样化零售组合与多品牌战略相似，能够提供高级管理系统和使各零售企业均可获益的实惠。

零售商的营销决策

零售商经常寻找新的营销战略来吸引和保有顾客。过去，零售商以独一无二的产品品种和更多更好的服务吸引顾客。如今，零售商品和服务日益趋同。许多全国性品牌制造商为了扩大销量，将其品牌摆放在几乎每个角落。大多数消费品牌不仅能在百货商店中找到，在大众商品折扣店、廉价折扣店和网络上也能发现。因此，对每个零售商而言，提供独特的商品现在变得更难了。

零售商之间的服务差异也不再明显。许多百货商店减少了服务，而折扣商的服务则有所增加。顾客变得越来越精明，对价格也更敏感，他们找不到任何理由为同样的品牌支付更多的价钱，尤其是在服务差距日益缩小的情况下。出于所有这些原因，今天的众多零售商开始重新考虑自身的营销战略。

如图 11—1 所示，零售商面临的主要营销决策有市场细分和目标市场选择、店铺差异化和定位，以及零售营销组合。

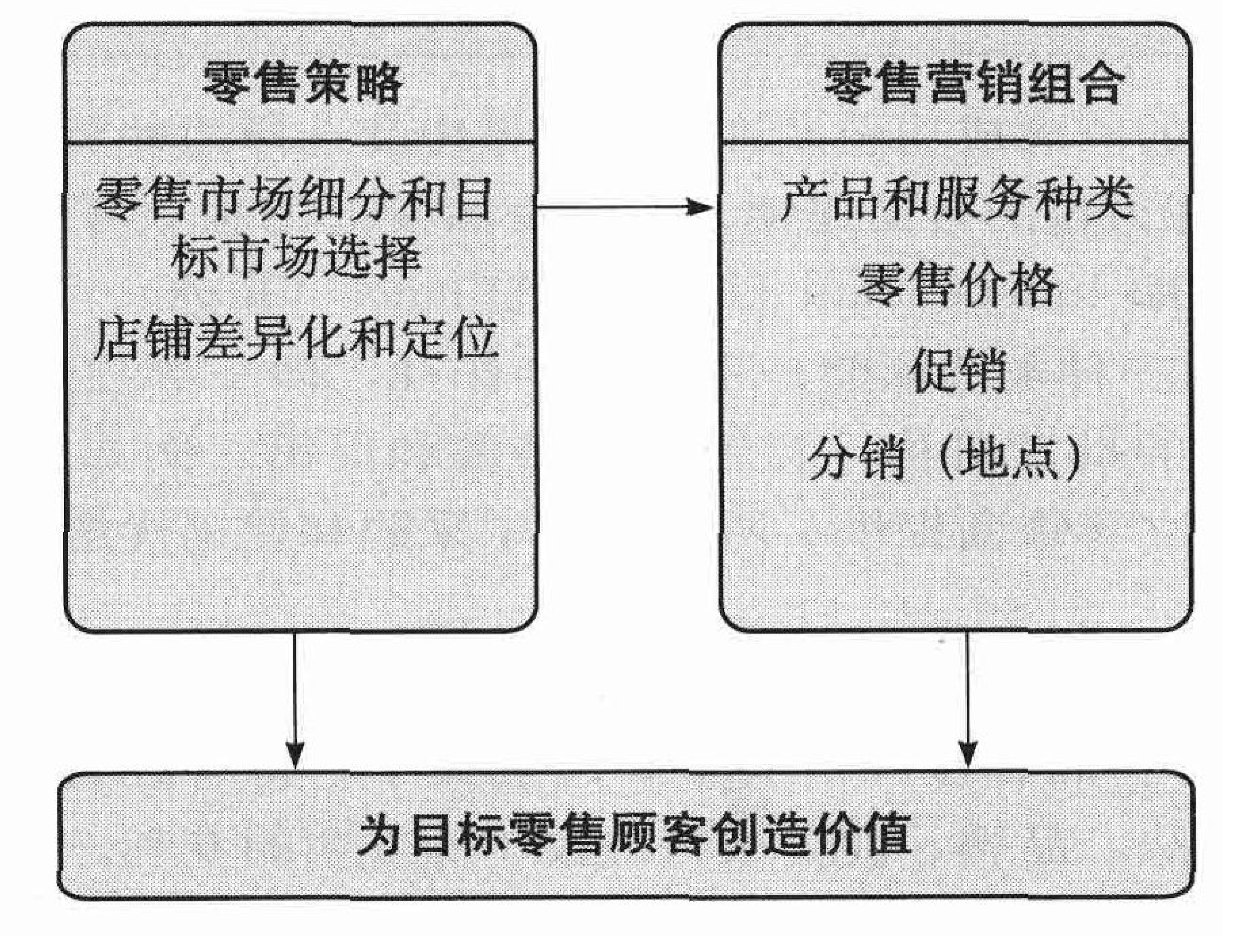


图 11—1 零售商的营销战略

市场细分、目标市场选择、差异化和定位决策

零售商首先需要对市场进行细分，在确定目标市场后，再决定如何实施差异化和在这些市场中定位自己。零售店应当只关注高、中、低消费阶层的购物者吗？目标顾客寻求多样性、商品组合的深度、便利性，还是低价呢？在确定各自的市场并对其进行描述之前，零售商无法在经营商品品种、服务、定价、广告、店面装潢或其他必须支持定位的任一决策上作出一致的决定。

大量的零售商没有明确的目标市场和定位。它们试图经营"适合所有人的产品"，最终却没能很好地满足任一市场。相反，成功的零售商通常确定了合适的目标市场，并进行了准确的定位。例如，沃尔玛准确地将自身定位于低价。在最近的一项测试消费者对美国品牌广告语回想的调查中，67%的消费者由沃尔玛想到了"永远低价，永远！"的承诺。第二名是雪碧，仅得到 35%的认知度。[10] 最近，沃尔玛对该定位进行

了延伸，将天天低价对消费者的意义包含在内。如今，它向消费者承诺“省钱让生活更美好”。

如果沃尔玛定位于低价，其他折扣商怎样才有希望与之竞争？答案仍然是好的目标市场选择和定位。例如，塔吉特（许多喜爱者称之为“Tar-zhay”）不是与沃尔玛直接竞争，而是通过瞄准看起来自相矛盾的“高档折扣”市场而迅速崛起。它提供折扣价格，但以高档的风格和设计，以及更高水平的服务摆脱了折扣竞争，借此成为美国第二大折扣连锁。塔吉特“期望更多，支付更少”的定位使其与众不同，并帮助其远离沃尔玛。

同样，全食超市只有 216 家店和不到 60 亿美元的销售额，而沃尔玛在全世界拥有 6 500 多家店，销售额达 3 510 亿美元。这家小型食品连锁如何与巨头沃尔玛竞争？实际上，它没有与沃尔玛竞争，至少没有与之直接竞争。全食超市通过小心地避开沃尔玛的定位而发展壮大。它针对精选的高消费阶层的顾客群体，为其提供“完全符合地球日宣言的有机、天然的美食”。事实上，全食超市的忠实顾客更有可能抵制当地的沃尔玛，拒绝在沃尔玛购物。一位分析师如此总结在全食超市的购物体验[11]：

> 嗡嗡作响的冷柜中摆放着厚片的手工奶酪。包围在一排排进口食品中的有机蜜枣干无比诱人。夹馅面包的旁边是水果馅酥皮点心，香煎芝麻金枪鱼等精致的盘装食品堪比高档餐厅中的菜肴。与公司定位保持一致，店内的大部分食品贴有显示“有机”、“100%纯天然”和“无任何添加剂”的标签。员工面带笑容，愉快地向顾客推荐搭配特定奶酪的红酒，或停下来为顾客介绍花生味奶油麦芽球的优点。背景统一为令眼睛舒适的泥土色调和柔和的照明。这是在食品店购物吗？这与大多数人的认识不太一样。全食超市通过打造一个不同寻常的超市连锁，与顾客共同创造其神秘气氛。它的确与众不同。

全食超市无法赶上沃尔玛巨大的规模经济、不可思议的批量采购能力、超高效的物流、广泛的商品选择和难以战胜的价格。但同样，它甚至没有尝试沃尔玛的做法。通过远离沃尔玛和其他折扣商的准确定位，全食超市已使自己成为美国增长最快和盈利能力最强的食品零售商之一。

产品品种和服务决策

零售商须决定三种主要的产品变量：产品搭配、服务组合和店内氛围。

产品搭配应遵循在符合目标顾客期望的同时使零售商有所区别这样一种原则。一种策略是提供无其他竞争者经营的商品，如自有品牌和取得独家经营权的全国性品牌。例如，萨克斯百货公司取得了某一知名设计师品牌的独家经营权，同时提供自有品牌的产品——萨克斯第五大道签名、古典和运动系列。在 JC 彭尼公司，自有品牌的销售额占到 40%。[12]

另一种策略是开展声势浩大的促销活动。布鲁明戴尔百货公司就因多次举办场面壮观的某国（如印度或中国）商品展而知名。或者，零售商可提供惊喜商品，如好市多提供二等品、库存品和清仓品等惊喜商品。最后，零售商可通过提供针对性强的产品品种来实现差异化。如 Lane Bryant 公司经营大码服装；Brookstone 商店相当于成人玩具店，提供一些新颖特别的小玩意儿。

服务组合也有助于将某个零售商与其他竞争者相区别。例如，一些零售商鼓励顾客提问题，当面、电话或上网咨询服务代表。家得宝为自助购物者提供多种服务，包括“如何购物”的课程和专有信用卡等。诺德斯特罗姆公司承诺“无条件地为顾客提

供杰出的服务”。

店内氛围是经销商产品组合中的另一重要元素。零售商希望创造符合目标市场需要的，同时能够促进消费者购买的独一无二的店内体验。例如苹果公司的零售店极具吸引力。一位分析师称之为“库布里克①式未来的太空时代景象——满是闪亮白和亚光银的金属元件”。[13]店内设计简约、朴素，展示的风格像极了苹果 iPod 或 iPhone。这些店邀请顾客逗留片刻，操作这些设备，体验所有令人兴奋的新技术。一位顾客这样总结苹果零售店的氛围和体验：

> 它在某种程度上已成了我的第二个家——或者就像我开玩笑地称呼它的那样，“我的店”。所有人都知道我每次都会在那儿待上几小时。在逛累了休息时，我可以走到店里的任何一台电脑前，登录我的电子邮箱账户处理电子邮件，这看起来就像一件微不足道的小事。我还可以在网上自由冲浪，即时聊天，或者完成一些电子购物（甚至在苹果的网上零售店购买一台新的 Mac 或 iPod）。没有人会催促或打扰我。它就像一间家庭娱乐室（尽管是巨大的一间）：后面是舒适的影院，图书馆式的书架上整齐地排列着 iMac 软件、图书和杂志，几排平板显示器同时播放着皮克斯动画公司的预告片，连着扬声器的 iPod 流淌出熟悉的调子，低及地面的儿童桌和球形椅供人们玩 iMac 游戏。此外，顾客可走进天才吧，由苹果天才提供指导或故障诊断。这就是我为什么有时不想离开的原因。事实上，这篇随笔的一部分是我倚在机场式的坐椅中用 MacBook 笔记本电脑写的。这也验证了苹果的零售才华：我在不停地打字时感到十分舒适。[14]

毫无疑问，苹果零售店“将大获成功”，该分析家说，其每家零售店平均每周吸引 13 800 位顾客。纽约第五大道店每平方英尺的年均销售额达到惊人的 4 032 美元。相比之下，位于街道另一端的萨克斯旗舰店每平方英尺仅创造 362 美元的销售额；而百思买零售店的这一数字超过 930 美元，居电子零售商之首。[15]

其他零售商也在实施“体验式零售”。户外用品零售商 Cabela's 的店铺既是零售店，又是为户外爱好者建立的自然历史博物馆。除提供各种优质的狩猎、钓鱼和户外装备，Cabela's 还特别搭建了一座两层楼高的假山，配有瀑布、顺流而下的小溪和博物馆品质的动物标本，它们摆出走动的姿势，十分逼真。在 REI 的店里，消费者可在店内一面巨大的墙上试用登山装备，或者在模拟的降雨中测试戈尔特斯（Gore-tex）面料的雨衣。与之类似，美泰克（Maytag）开设了“买前试用”店，将产品摆放在真实的家庭厨房和洗衣间环境中，吸引顾客在作出选择前试用产品。他们可以洗许多衣服，烤一盘饼干，或听听洗碗机是否真的无噪音。[16]

今天，成功的零售商精心策划消费者店内体验的几乎每一方面，落实到音乐、照明甚至气味上。所有这些都证明零售店不再仅仅是简单的商品集锦，它们提供在其中购物的人们能够体验到的情景。店内氛围为零售商使其店铺与竞争对手区别开来提供了另一个有力的工具。

价格决策

零售商的价格政策须符合目标市场和定位、产品和服务组合及竞争。所有零售商都希望既索取高利润又实现高销量，但两者几乎不可兼得。大多数零售商寻求或者是低销量、高利润（大部分专卖店），或者是低利润、高销量（大众商店或折扣商店）。

---

① 库布里克（1928—1999）是美国著名的电影导演，曾执导经典的《未来三部曲》。——译者注

因此，开设在纽约市和比弗利山庄（Beverly Hills）的罗迪欧大道（Rodeo Drive）上的比詹（Bijan）精品店，销售“全世界最奢侈的男装”。其价值百万美元的衣橱中有 50 美元的袜子、375 美元的丝质领带和 19 000 美元的鸵鸟皮背心。它的“只接受预约”政策，旨在使其富有、高贵的顾客乐意接受这些价格。比詹先生说：“如果一位男士打算将 40 万美元用于购物，你不认为只有我专注地为他服务才公平吗？”[17] 比詹的销量很低，但每笔交易都能获得可观的利润。另一个极端是，TJ Maxx 以折扣价销售名牌商品，满足于较低的单笔交易利润，但销量却高很多。

零售商还须决定利用降价销售或其他价格促销手段的程度。一些零售商从不利用价格促销，在产品和服务质量而非价格上竞争。例如，很难想象比詹举办“买一送一”的特卖活动。另一些零售商采用“高低”定价法——制定较高的日常价格，伴以频繁的降价和其他价格促销方式，以增加店内客流量，清理库存商品，树立低价形象，或吸引那些会以全价购买其他商品的顾客。还有一些零售商，如沃尔玛、好市多、家得宝和其他大众零售商等，采取天天低价策略，持续每日低价，但很少降价或打折。哪种战略最好取决于零售商的营销战略和竞争者的定价策略。

促销决策

零售商利用部分或全部促销手段影响消费者，包括广告、人员推销、销售促进、公共关系和直销。它们在报纸、杂志、广播、电视和互联网上做广告，还可通过报纸插页、商品目录和直接邮寄做宣传。人员推销需严格培训销售人员如何接待顾客、满足其需求和处理抱怨。销售促进包括店内示范、展示、比赛和名人光顾等。零售商通常可采取的公共关系行为有记者招待会和演讲、商店开业、特殊活动、公司简报、杂志和公共服务活动等。大多数零售商还建立了网站，为顾客提供信息和其他具有特色的、通常仅供直接销售的商品。

分销决策

零售商常常提到使零售成功的三个关键因素：选址，选址，还是选址！零售商选择可接近目标市场且与自身定位相一致的地点很重要。例如，苹果将零售店开在高档购物中心和时尚购物街区，如位于芝加哥密歇根大街上的“奇迹街”，或曼哈顿的第五大道，而非位于城镇边缘、租金便宜的商业街。小零售商也许不得不接受它们能找到的，或支付得起的任何地点，而大零售商则通常雇用专家，利用先进的工具和方法完成选址。

今天，大部分商店为了提高集客能力和为消费者提供一站式购物便利而聚集在一起。20 世纪 50 年代以前，中央商务区是零售群聚的主要形式。每个大城市都有一个包含了百货商店、专卖店、银行和电影院的中央商务区。然而，当人们开始搬往郊区居住时，这些中央商务区由于交通拥堵、停车难和犯罪率高等问题，业务开始流失。市区的零售商在郊区购物中心开设了分店，而中央商务区还在持续滑坡。近年来，许多城市与零售商建立起合作关系，通过建设购物中心和提供地下停车，试图使市中心购物区重新焕发生机。

购物中心（shopping center）是指统一规划、开发、运营和管理的一组零售企业。区域购物中心是最大、最引人注目的购物中心，包含的商铺数量从 40 家到 200 多家不等，其中有两家或两家以上的综合百货商店。它就像一个有屋顶的微型商业区，吸引着广大区域的消费者。社区购物中心通常包含 15～40 家零售店，其中有一家百货商店或杂货店的分店，一家超市，若干专卖店和其他专业机构，有时还有一家

银行。大部分购物中心属于邻里购物中心或商业街，一般包含5～15家比邻的零售店，为消费者提供购物的便利。其中通常有一家超市，可能还会有一家折扣店，及一些服务店，如干洗店、自助洗衣店、药店、音像租赁店、理发店或美容院、五金店或其他商店。[18]

如今，美国有近48 500家购物中心，它们的销售额占了全国零售业务的约75%（不包括汽车和汽油）。一般美国人每月会去购物中心三次，每次购物的平均时间为81.5分钟，花费约90美元。但许多专家表示，美国目前“过度购物中心化”了。20世纪90年代，购物中心面积的增速约为人口增速的两倍，结果导致近20%的美国传统购物中心倒闭，或濒临倒闭。[19]

因此，尽管近年出现了许多新的“巨型购物中心”，但当今趋势是向所谓的“能量中心”发展，即巨大的开放式购物中心，由一长排零售店组成，其中包括沃尔玛、家得宝、好市多、百思买、Michaels、OfficeMax和CompUSA等独立的大型主力店。每家商店都有自己的入口，门前可直接停车，以方便那些只想逛一家店的购物者。能量中心在过去几年中迅速增多，对传统的室内购物中心构成挑战。

与之相反，生活方式中心是较小的购物中心，地点便利，包含高档商店和非零售场所，如餐厅和电影院。它们通常靠近富有的居民区，满足该地区消费者的零售需求。“生活方式中心的一部分可以看作是小镇主街，另一部分是纽约第五大道。”一位行业观察员如此评价。事实上，原本的能量中心和生活方式中心概念现逐渐演变成生活方式—能量混合型中心。“想法是将过去乡村广场的亲切氛围和社区交往与都市时尚商店的尊贵结合起来：感觉像一个具有步行街便利性特点的邻里公园。”总之，今天的购物中心更多的是在“打造一个非单纯购物的场所”。[20]

零售的未来

零售商处于竞争残酷且日新月异的经营环境，这给它们带来威胁，但也提供了机会。例如，零售行业经历着长期的产能过剩，从而导致对顾客的激烈争夺。消费者的人口特征、生活方式和购物习惯在迅速变化，同样变化的还有零售技术。因此，为了获得成功，零售商需认真选择目标市场，明确自己的定位。在制定和执行竞争战略时，它们需考虑以下零售发展现状。

新的零售业态和日益缩短的零售生命周期

新的零售业态不断涌现，以满足新的环境和新的消费者需求，同时，其生命周期在逐渐变短。百货商店进入成熟期花费了100年；较近出现的业态，如仓储商店，达到成熟只用了10年。在此种环境中，看似牢固的零售地位有可能顷刻倒塌。如1962年前的十大折扣零售商中（沃尔玛和凯马特创立的那一年），无一存活至今。

以Price Club为例，它是最早的仓储连锁店。索尔·普赖斯（Sol Price）于1976年在圣迭戈郊区创立他的第一家仓储商店时，引发了一场零售革命。他的连锁店以超低的价格销售从轮胎、办公用品到5磅装的花生油等各种商品，10年中每年完成的销售额达26亿美元。但随着行业迅速成熟，价格俱乐部很快遭遇了沃尔玛和凯马特等零售巨头经营的批发俱乐部。（山姆·沃尔顿在其自传中承认：“我想我从Price Club那里偷来的——事实上我更喜欢‘借用’这个词——想法，与从行业中所有其他人那里偷来的一样多。”）仅过了17年，在一次令人惊讶的命运转折中，风雨飘摇的Price Club被卖给了竞争对手好市多。Price Club的大起大落表明即便是最成功的

零售商，也无法一劳永逸。为了保持成功，它们需不断应对挑战，作出调整。[21]

零售业的多次革命可以用**零售轮转理论**（wheel-of-retailing concept）部分加以解释。[22]根据该理论，许多新的零售业态最初都采取低利润、低价格的经营策略。它们向那些通过提高成本和利润而变得富有的已有零售商发起挑战。当新零售商成功时，它们也会将设备升级并提供更多服务。反过来，成本的增加又迫使它们提高价格。最终，新零售商变得同它们以前取代的传统零售商一样。当更新的零售商循着低成本和低价格之路起步时，这个循环将重新开始。零售轮转理论似乎解释了百货商店、超市和折扣店初期的成功和随后出现的问题，以及近年来廉价零售商取得的成功。

无店铺零售的发展

多数人都按照古老的方式实现大部分购买，即去商店找到想要的东西，耐心地排队等候用现金或信用卡结账，然后将商品带回家。但如今，消费者拥有了更多的选择，如邮购、电视和电话购物、网络购物等。现在，美国人越来越多地通过电话或电脑完成购物，以避开购物中心里喧闹和拥挤的人群。正如第13章中所讨论的，直销和网络营销是当今发展最快的营销方式。

仅在几年前，网络零售的潜在顾客才开始飞速增长。随着越来越多的消费者涌向网络，一些专家甚至认为有一天消费者会绕过乏味的“旧经济”中的店铺零售商，通过互联网完成几乎所有的购买。但2000年的互联网泡沫击碎了这些夸张的预期。许多曾经风光无限的网络零售商倒闭了，几乎一夜之间预期完全改变。专家开始预言网络零售注定只是店内零售的附庸。

然而今天，网络零售商依然存在，经营有方，且在不断发展。有了更易操作和更诱人的网站、大为改进的在线服务和日益成熟的搜索技术，在线业务繁荣起来。事实上，尽管目前在线购买仅占美国零售总额的6%，但其增长速度远远超过了零售购买总体的增长。上年，美国在线零售总额达到2 590亿美元，比上一年激增了18%。[23]零售商的网站也影响了大量的店内购买。

如今，所有业态的零售商都在同时采用店铺和网络渠道。西尔斯、沃尔玛和百思买等大型实体零售商的在线销售额迅速增长。一些大的纯网络零售商——亚马逊，在线拍卖网站易趣，在线旅行社如Travelocity、Expedia，以及其他等——现在互联网上都做得很成功。而在另一端，大批利基市场营销者利用网络抵达新市场和扩大销售额。今天，更成熟的搜索引擎（谷歌、雅虎）和比较购物网站（Shopping. com，Buy. com，Shopzilla等）使数百万用户只需点击一两下鼠标，就可方便地链接到几乎所有的在线零售商。

然而，在线销售额的预期增长大部分将流向多渠道零售商——能够成功地将虚拟和现实世界合为一体的虚实结合营销者。在最近的一次在线零售网站500强排名中，55%是多渠道零售商。[24]以办公用品零售商史泰博为例。最近，史泰博基于两年的研究，重新设计了网站，以向在线购物者传达“史泰博——很简单”的营销承诺。如今，这家零售商的在线销售额甚至比商店销售额增长还要快。上年，通过史泰博网站购买的销售额一跃上升了28%，现已占公司收入的超过1/4。而且，其在线业务并不是抢夺了商店的销售额，反而店内销售和在线渠道相互补充。例如，顾客可方便地在线购买，然后将不想要的或有问题的商品退还给当地的史泰博零售店。此外，店内的网站查询处保证顾客直至找到了所需的商品才离开商店。结果，比如，当小客户将其在线购物与店内购物结合起来时，其年均花费陡增了甚至4倍。[25]

零售业的趋同

如今，在与其他各类零售商的竞争中，越来越多的零售商以同样的价格向同一群顾客销售同样的产品。例如，你从当地的独立书店、好市多等仓储俱乐部、巴诺或Borders等超级商店，或亚马逊等网站均可买到想要的书。在名牌设备方面，百货商店、折扣商店、家居用品商店、廉价零售商、电器超级商店和众多网站都在争夺同一顾客群体。因此，如果你在西尔斯的店中找不到想要的微波炉，只需穿过马路，就可在Lowe's或百思买以更便宜的价格买到，或干脆从亚马逊订购一台。

消费者、产品、价格和零售商的这种合并被称为零售业的趋同。这意味着零售商之间的竞争更加激烈，产品差异化更难实现。连锁超级商店和小独立商店之间的竞争已变得异常激烈。连锁店由于其批量采购能力和巨大的销售量，可获得较低的采购价格，并以低利润获得很好的发展。超级商店的出现会很快迫使邻近的独立商店关门。例如，电器超级商店百思买以最低价格亏本销售CD的决定迫使一批音像专卖连锁店倒闭。采用天天低价策略的沃尔玛被指控扼杀了所在地区周边无数小镇上销售同类商品的独立零售商的生意。

不过，对小企业而言，并不全是坏消息。许多小型独立零售商仍然生意蒸蒸日上。它们发现纯粹的规模和营销力量比不上小商店对个人的关怀，或为忠诚的顾客群提供特有的商品和服务。

超大型零售商的出现

巨大的大众商店和特殊品超级商店的出现、垂直营销系统的形成，以及接二连三的零售并购形成了超能超大零售商的核心。借助杰出的信息系统和采购能力，这些巨型零售商能向顾客提供更多、更好的商品选择，优质的服务和更多的价格优惠。结果，它们通过排挤较小的和实力较弱的竞争者，变得更强大了。

超大型零售商的出现，还改变了零售商和制造商之间的力量平衡。如今，相对较少的零售商控制了通往数量巨大的消费者的途径，这使它们在与制造商的交易中占据有利地位。例如，在美国，沃尔玛的销售额是宝洁的5倍多，且沃尔玛为宝洁创造了近20%的收入。沃尔玛能够，且往往确实在利用这种权力迫使宝洁或其他供应商作出让步。[26]

零售技术变得日益重要

零售技术作为竞争手段已变得极其重要。先进的零售商利用前沿的信息技术和软件系统，更好地预测需求，控制库存成本，与供应商实现电子交易，在商店之间发送信息，甚至在店内销售产品。它们采用了复杂的系统，用于结账扫描、RFID库存跟踪、商品转运、信息共享和与顾客互动。

零售技术最惊人的进步也许是今天的零售商维系顾客的方式。许多零售商现在常规性地使用触摸屏查询机、顾客忠诚卡、电子货架标签、手持购物助手、智能卡和自助扫描结账系统等技术。例如，美国东南部的食品连锁公司Food Lion，在其新开的一家Bloom店中，正在利用新技术使顾客的购物变得更为便利。

> 你有过站在食品店的葡萄酒通道中感到沮丧的经历吗？你认为那瓶Shiraz葡萄酒看起来很好，但却不确定它该与什么搭配饮用。这正是Food Lion的全新概念店Bloom的创办者考虑，并将利用新技术解决的问题。定位为“另类食品店”的Bloom，依靠技术提升顾客的购物体验，帮助顾客更轻松地寻找商品、获

知信息和结账。位于葡萄酒区的电脑查询机使你能方便地搜索到某种葡萄酒，并获得有关饮用的建议。位于肉食区的第二台查询机则允许你打印屏幕上的食谱。分布在店内的8个配备了触摸屏和扫描仪的查询处使你能查看任一种商品的价格，并在店内地图上确定其摆放的位置。进门后，你可以拿着一台个人手持扫描仪，在购物时扫描商品价格，然后放入购物车，这使跟踪购买和结账变得更容易。而结账只是你在离开时付款，就这么简单。个人扫描仪还为你提供在购物过程中所选商品的连续金额统计，有助于你维持预算和避免结账时的惊讶。如果你在药房放了一个药方，当药配好时，药房就会给你的扫描仪发信息。[27]

主要零售商的全球扩张

拥有独特的模式和准确的品牌定位的零售商在逐渐向其他国家发展。许多零售商进行国际扩张，以避开国内成熟和饱和了的市场环境。这些年来，一些美国零售巨头，如麦当劳，已利用其杰出的营销才能成为世界知名企业。另一些零售商，如目前在14个海外国家经营2 700家店的沃尔玛，也表现出了令人激动的全球潜力。单是其国际部，上年的累计销售额就超过了770亿美元，比上一年增长了近15%，且比其竞争对手塔吉特594亿美元的总销售额高出30%。[28]

不过，在全球扩张方面，大部分美国零售商仍明显落后于欧洲和亚洲。世界排名前20的零售商中有11家是美国企业；但其中只有2家在北美以外的地区设有分店（沃尔玛和好市多）。在另外9家非美国零售商中，有8家至少在10个国家拥有店铺。在这些已走向全球化的国外零售商中，有法国的家乐福、德国的麦德龙（Metro）和阿尔迪（Aldi）连锁、荷兰的皇家阿霍德（Royal Ahold）、英国的乐购（Tesco）、日本的八佰伴（Yaohan）超市和瑞典的宜家家居。[29]

法国折扣零售商家乐福是排在沃尔玛之后的世界第二大零售商。它已着手一项雄心勃勃的使命：发展为领先的国际零售商。

> 家乐福集团在欧洲、亚洲和美洲的30个国家拥有7 300多家店，其中包括963家大卖场（超级中心）。它的超级市场和大卖场分别做到了欧洲和世界第一。在一些新兴市场，包括南美、中国和环太平洋地区，家乐福的发展速度正在超过沃尔玛。在巴西和阿根廷，它是最主要的零售商，经营着830家店，而沃尔玛在这两个国家的店铺只有300家。在中国，它是最大的国外零售商，拥有超过345家店，而沃尔玛只有73家。简而言之，尽管沃尔玛的销售总额是家乐福的3倍还多，但家乐福在北美以外的大部分市场都逐渐领先于沃尔玛。只有一个问题：法国零售商能保持其领先地位吗？在整个零售市场中，没有一个能确实称得上与沃尔玛平起平坐，但家乐福比其他大多数零售商更有可能在全球零售市场占据一席之地。[30]

作为“社区”或“住所”的零售商店

随着独居、在家工作，或在广袤僻静的郊区居住的人越来越多，重新出现了这样一些组织，无论其提供何种产品和服务，同时还为人们提供一个聚会的场所。这些场所包括咖啡店和小餐馆、购物中心、书店、儿童游乐场所、超级商店和城市中的绿色市场。例如，今天的书店已成为书店、图书馆、客厅和咖啡屋的综合体。某一个傍晚，在你所居住地的巴诺书店中，你可能会发现背着书包的高中生在咖啡吧与朋友们一起做作业。不远处，退休的老人们坐在舒服的椅子上，正在翻阅旅游或园艺类图

书。父母们在大声地为他们的孩子朗读。巴诺书店卖的不仅仅是书，它卖的是舒适、放松和社区交往。

零售商不只在其实体商店中创建社区，许多零售商还在互联网上建立了虚拟社区。例如，耐克不仅在其巨大的互动式耐克城（Niketown）零售店创建社区，还建立了在线聚会场所。

在短短的10多年间，耐克的全球足球市场呈现了引人注目的增长：销售额从1994年约4 000万美元增至今天的近15亿美元。因此，当耐克发现竞争对手阿迪达斯取得了2006年世界杯期间美国广播转播的独家广告权时，它不得不寻求创新。耐克与谷歌合作，建立了足球爱好者社交网站Joga.com。该网站于2006年2月悄然推出后，立即轰动一时，成为一个繁华的在线足球社区。到7月中旬，已有来自140个国家的100多万会员注册。在Joga.com，足球爱好者们可以写网络日志，围绕喜爱的球队或球员创建群，组织室外足球赛，下载视频，也可以大谈足球比赛中逐渐渗透的重商主义。下载次数最多的视频中有些是包含耐克产品的片段。一位营销分析师说："通过使消费者加入到'内容'的构建中，耐克……正在培养更深程度的忠诚和拥护。"耐克CEO表示认同："当人们加入耐克社区，或邀请耐克加入他们的团体时，牢固的关系就形成了。"[31]

批　发

批发（wholesaling）包括将产品或服务销售给那些用于转售或商业用途的顾客的所有活动。我们将那些主要从事批发活动的企业称为**批发商**（wholesaler）。

批发商通常向生产商购买产品，主要销售给零售商、产业用户和其他批发商。结果，美国许多最大和最重要的批发商对最终用户而言都相当陌生。例如，你可能从未听说过固安捷（Grainger），尽管它在北美的170多万家企业和机构客户中赫赫有名、备受尊重。

固安捷也许是你从未听说的最大的市场营销者。它是一个有59亿美元资产的企业，为180多万名顾客提供80多万种设备维护、修理和运营（MRO）产品。通过其分支机构网络、服务中心、销售代表、产品目录和网站，固安捷将顾客与保持其设备正常运营所需的供应商联系起来，提供从灯泡、清洗液、工具柜到紧固件、电动机、阀门、动力工具和测试仪器等各种商品。固安捷在北美有600家分店、15家位居战略要地的分销中心、17 000多位员工和创新的网站，每天处理超过10万笔交易。它的顾客包括从工厂、修车厂、杂货店到学校、军队等多种组织。大多数美国企业周围20分钟的车程内就有一家固安捷分店。顾客中还包含雅培制药、通用汽车、金宝汤、美国航空、克莱斯勒、美国邮政服务等知名企业。

固安捷的经营遵循一个简单的价值主张——为顾客节省寻找和采购MRO产品的精力和成本。它从提供设备维护产品的一站式商店做起。在一个更宽泛的层面上，它通过帮助顾客寻找全部MRO问题的解决方案，与顾客建立持久的关系。作为咨询专家，固安捷的销售代表帮助顾客解决包括改进供应链管理、降低库存和精简仓储业务等各种问题。因此，你怎么会从未听说过固安捷？也许是因

为该企业在并不迷人的 MRO 产品世界中运营，这些产品对每个企业都很重要，对消费者却不那么重要。更可能的原因是固安捷是一个批发商。同大多数批发商一样，它在幕后操作，产品销售只针对其他企业。[32]

为什么批发商对卖方很重要？例如，为什么制造商选择利用批发商，而不是自己直接将产品卖给零售商或消费者？简单来讲，批发商通过执行以下一种或多种渠道职能实现增值：

- 销售和促销：批发商的销售队伍可帮助制造商以较低的成本接触许多小客户。批发商有更多的关系，且通常比远离市场的制造商更受顾客信任。
- 采购和品种搭配：批发商可根据顾客需求选购商品和搭配品种，从而省去顾客的大量工作。
- 批量拆分：批发商通过以车为单位的批量购买和分装（将大批量分成若干小份），为顾客省钱。
- 仓储：批发商持有存货，因而可减少供应商和顾客的库存成本和风险。
- 运输：批发商可提供更快捷的送货上门服务，因为它们比制造商距离顾客更近。
- 融资：批发商还可以通过提供贷款为顾客融资；通过提前订购和按时付款为供应商融资。
- 承担风险：批发商通过持有商品所有权和承担失窃、破损、腐烂和过时的成本承担了风险。
- 市场信息：批发商为供应商和顾客提供有关竞争者、新产品和价格的最新情况的信息。
- 管理服务和咨询：批发商通常帮助零售商培训其销售人员，改进商店布局和陈列，建立会计和库存控制系统。

批发商的类型

批发商有三种主要类型（见表 11—3）：商人批发商、代理商和经纪人、制造商的销售分支机构和办事处。**商人批发商**（merchant wholesaler）是最大的批发商群体，约占整个批发业的 50%。商人批发商包含两个大类：完全服务批发商和有限服务批发商。完全服务批发商提供一整套服务，而各种有限服务批发商只向其供应商和顾客提供较少的服务。若干种不同的有限服务批发商在分销渠道中执行不同的专门职能。

表 11—3　批发商的主要类型

类型	说明
商人批发商	对所经营产品拥有所有权的独立经营的企业。在不同行业中被称为批发商、分销商或工厂供应商。包括完全服务批发商和有限服务批发商。
完全服务批发商	提供一整套服务：储存货物，供养销售队伍，提供贷款、配送及管理支持。有以下两种类型：
批发商	主要销售给零售商并提供全套服务。杂货批发商经营多类产品，而百货批发商全面经营一两类产品。专业批发商则专门经营一类产品的一部分，例如保健食品批发商、海鲜批发商。
产业分销商	销售给制造商而非零售商。提供多种服务，如储存货物、提供贷款和配送。可能经营多类商品或一类商品的多个品种。

续前表

类　型	说　明
有限服务批发商	与完全服务批发商相比提供的服务较少。有限服务批发商分为以下几种类型：
现金自运批发商	经营有限种类的且能快速移动的商品，卖给小零售商并收取现金。通常不配送。例如，一家小型鱼类零售商也许会开车到一家现金自运批发商店，用现金购鱼并将其运回商店。
卡车批发商	主要执行销售和配送职能。经营有限种类的半易腐商品（如牛奶、面包、点心），将其出售给超级市场、小杂货店、医院、餐厅、工厂食堂和旅馆等，现金交易。
直运商	不持有库存或管理产品。当接到订单时，它们就选一家制造商，由其将商品直接送达顾客。从接收订单那一刻起到商品送达顾客，直运商拥有所有权并承担风险。它们在大批量行业中运作，如煤、木材和重型设备。
货架批发商	主要在非食品类商品方面为杂货和药品零售商服务。货架批发商派送货车到商店，送货员在车上备好玩具、平装书、五金、保健美容品或其他商品。它们为商品定价，保持其新鲜度，安排销售点的陈列，并记录库存。货架批发商保留对商品的所有权，只需零售商为售出的商品付账。
生产合作社	由农场主成员所有，集合农产品在当地市场销售。合作社在每年年末为成员分红。它们通常试图提高产品质量并创立合作社品牌，如阳光少女葡萄干、新奇士柑橘、钻石核桃等。
邮购批发商	向零售、产业和机构客户发放刊载珠宝、化妆品、特殊食品和其他小商品的目录。无户外销售队伍。主要客户为偏远小地区的企业。通过邮寄、货车或其他运输工具按订单配货。
经纪人和代理商	不拥有商品所有权。主要职能是协助买卖，以从售价中获取佣金。通常按产品或客户类型进行专业化。
经纪人	主要职能是引见买方和卖方并协助其谈判。由雇佣一方支付费用，不持有库存，也不参与财务或承担风险。例如，食品经纪人、房地产经纪人、保险经纪人、证券经纪人等。
代理商	比经纪人更长期地代理买方或卖方。有以下几种类型：
制造商的代理商	代理两个或多个行业互补的制造商。与每一制造商的正式书面合同涵盖定价、销售区域、订单处理、配送服务和保证条款、代理费等。通常用于服装、家具和电子品等行业。多数制造商的代理商为只雇有少数熟练的销售人员的小企业。雇用它们的是那些无法负担自身场地销售队伍的小制造商，或借助代理商来开拓新区域或覆盖那些无法支撑全职销售人员的区域的大制造商。
销售代理商	拥有契约规定的销售制造商全部产品的权力。制造商对销售职能不感兴趣或认为无此资格。销售代理商充当销售部门，对价格、条款和销售条件有重大影响力。可见于纺织品、工业机械和设备、焦炭、化学品和金属等产品领域。

续前表

类型	说明
采购代理商	一般与买方保持长期的关系，为其采购，通常接到商品检查入库后，再将其送至买方。为客户提供有用的市场信息并帮助其取得尽可能好的商品和价格。
佣金商	实际拥有产品和销售谈判的物品。通常不被长期雇佣。最常用于农场主的农产品销售，他们不愿亲自销售产品，且不属于生产合作社。佣金商将一卡车商品运到中心市场，以最好的价格售出，扣除佣金和费用后将剩余部分交给生产者。
制造商的销售分支机构和办事处	卖方或买方亲自开展批发业务而不通过独立批发商。独立分支机构和办事处可从事销售或采购。
销售分支机构和办事处	由制造商设立，以加强库存控制，推进销售和促销。销售分支机构有库存，可见于木材、汽车装备及零件等行业。销售办事处无库存，在纺织品和日用品行业最为常见。
采购人员	充当类似经纪人或代理商的角色，但作为买方组织的一部分。许多零售商在主要的市场中心（如纽约和芝加哥）设立采购办事处。

经纪人和代理商与商人批发商有两个不同之处：它们对商品没有所有权；只执行少数职能。同商人批发商一样，它们通常专门针对某一产品线或某一类顾客。**经纪人**（broker）将买方和卖方聚集在一起，并帮助它们谈判。**代理商**（agent）为买方或卖方的常设代表。制造商的代理商（也称制造商代表）是最常见的代理批发商类型。第三大类批发是由卖方或买方自己在**制造商的销售分支机构和办事处**（manufacturers' sales branches and offices）完成的，不通过独立批发商。

批发商的营销决策

批发商如今面临着日益增大的竞争压力、要求更高的顾客、新技术，以及大型工业企业、机构和零售客户更多的直接购买计划。结果，它们不得不重新制定营销战略。面对零售商，批发商的营销决策包括市场细分和目标市场选择，差异化和定位，以及营销组合——产品和服务组合、价格、促销和分销（见图 11—2）。

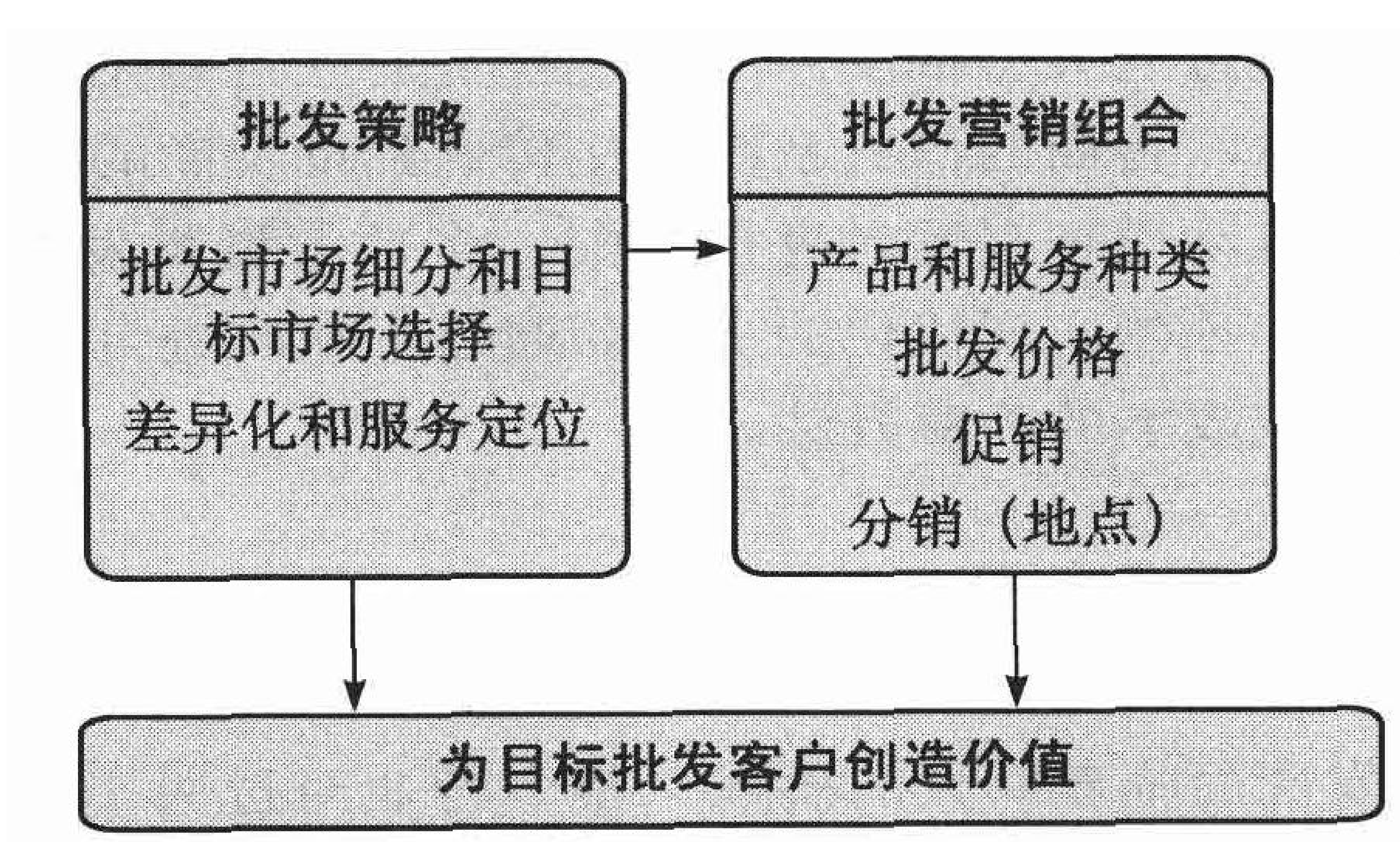


图 11—2 批发商的营销战略

市场细分、目标市场选择、差异化和定位决策

同零售商一样，批发商也须进行市场细分，并确定目标市场，随后实施有效的差异化和定位——它们无法为所有人提供服务。批发商可根据顾客的规模（如只针对大零售商）、类型（只针对便利店）、需求（需要贷款的顾客）和其他因素选择目标顾客群。在目标群体中，它们可识别出高利润顾客，为他们提供更优质的产品和服务，与之建立更好的关系。批发商可以向顾客推荐自动再订货系统，安装管理培训和咨询系统，甚至发起一个自愿连锁；还可以通过向小客户要求更大的订单或增加服务收费，避开那些低利润客户。

营销组合决策

同零售商一样，批发商须决定产品和服务组合、价格、促销和分销。批发商通过所提供的产品和服务，增加顾客价值。它们通常很难经营全部品种和储备足以保证及时配送的产品，但这会导致损失利润。今天的批发商在逐渐减少所经销的产品品种，选择只经营更盈利的产品。它们还在重新思考哪些服务对建立牢固的顾客关系更重要，哪些需要取消或由顾客付费。关键是找出目标顾客最看重的服务组合。

价格也是批发商的一个重要决策。批发商通常以商品成本加上标准百分比的利润作为标价，如20%。费用可能抵减17%的毛利，剩下3%的纯利润。在食品批发业，平均利润率往往还不到2%。批发商在尝试新的定价方法。它们可能在某些产品上削减利润，以赢得重要的新顾客；也可能向供应商要求特殊的价格折扣，前提是它们能将其转为增加供应商的销售额。

尽管促销对批发商取得成功很关键，但大多数批发商并不重视促销。它们对商业广告、销售促进、人员推销和公共关系的利用大多是散乱且无计划的。许多批发商在人员推销方面比较落伍——它们还认为推销就是一个销售人员对着一个顾客讲话，而不认为是一个团队共同销售、培养和服务于主要的客户。批发商还需采用零售商所使用的一些非人员促销技术。它们需发展一项全面的促销策略，并充分利用供应商的宣传材料和促销方案。

最后，分销（地点）也非常重要——批发商须慎重选择店址、设备和网址。过去，批发商会把地点选在低租金、低税率的地区，且在建筑、设备和系统上投资很少。但在今天，随着技术日新月异，这样做会导致过时的物料搬运、订单处理和配送系统。

相反，今天先进的大型批发商已通过投资建立自动化仓库和信息技术系统来应对成本上涨。订单从零售商的信息系统直接传送到批发商的信息系统，产品由机械设备完成挑拣，并被自动送到起运台进行装配。多数大型批发商利用技术手段执行会计、账务、库存控制和预测。现代化的批发商通过不断改进自身的服务适应目标顾客的需求，同时寻求削减成本的经营方法。

批发的发展趋势

今天的批发商面临着巨大的挑战。整个行业对过去10年中最持久的一个趋势仍然无能为力，即提价受到强烈抵制，而没有基于成本和质量提价的供应商会被淘汰出局。先进的批发商不断寻求更佳的方式来满足供应商和目标顾客变化的需求。它们认识到，在长期内，只有通过提高整个营销渠道的效率和效果来增加价值才能生存。例

如，固安捷通过为商业和机构客户及所服务的供应商创造更轻松高效的生活，获得了成功。

> 除了使顾客更容易地找到所需的产品，固安捷还帮助其精简采购流程。对大多数企业来说，购买 MRO 产品是一个费用很高的过程。事实上，MRO 产品成本的 40%来自采购过程，包括寻找供应商、议定最好的交易、订货、收货和付款。固安捷一直在从内外部寻找降低 MRO 产品采购成本的方法。一家企业发现，通过与固安捷的合作，将 MRO 产品的订购时间缩短了 60%，从订货到交货的时间也从几天变为几小时。公司供应链中的供应商数量从 12 000 个降至 560 个——费用因此大大削减。同样，一家生产木材和纸制品的大企业也开始欣赏固安捷的精选产品和简化的订购流程。公司 2/3 的产品是从固安捷网站上订购的，年采购成本只有 30 万美元。相比之下，所需产品的剩余部分是该企业与 1 300 多家小分销商交易得来的，每年的采购成本高达 240 万美元——是与固安捷交易的 8 倍，数量却只有一半。这家公司如今正在想办法通过固安捷采购所有的 MRO 产品。正如一家固安捷分店的经理所说的："如果每次顾客选择我们的时候，我们都没有为其节省时间和成本，他们就不会再回来了。"[33]

麦克森（McKesson）是另一个从事先进的增值批发的例子。该公司是美国领先的药品、保健和化妆品、家庭保健用品、医疗用品与设备批发商。为了生存，麦克森须比制造商的销售分支机构更具成本效益。因此，该企业建设了高效的自动化仓库，与药品制造商建立了直接的计算机互联，并为客户装配庞大的在线供应管理和应收账款系统。它为零售药剂师提供丰富的在线资源，包括供应管理帮助、产品目录查询、实时订单跟踪和一个账户管理系统。它还创造了多种解决方案，如自动配药机，可帮助药剂师降低成本和提高准确性。零售商甚至能利用麦克森的系统来维持在顾客心目中的医生形象。

麦克森的医疗手术用品和设备客户可获得多种在线解决方案和供应管理工具，包括一个在线订单管理系统和有关产品、定价、库存可用量和订单状态的实时信息。按照麦克森的说法，它通过提供"旨在为整个保健行业降低成本和提高质量的供给、信息及保健管理产品和服务"，在渠道中增加价值。[34]

大零售商和大批发商的界限不断模糊。如今，许多零售商经营着批发俱乐部和超级中心等执行许多批发职能的业态。反过来，许多大批发商也成立了自己的零售业务。例如，SuperValu 过去一直被列为食品批发商，它的大部分生意来自向独立食品零售商供应食品商品。但在过去 10 年中，它成立或收购了许多零售食品连锁店，将其纳入自己的旗下，包括艾伯森，Jewel-Osco，Save-A-Lot，Cub Foods 等，从而成为美国第三大食品零售商。因此，尽管 SuperValu 仍是美国最大的食品批发商，但它现已被划为零售商，因为其 370 亿美元的销售额中 75%来自零售。[35]

批发商将继续增加提供给零售商的服务——零售定价、合作广告、营销和管理信息报告、会计服务、在线交易和其他等。一方面是成本上升，另一方面是对更多服务的需求，这会挤压批发商的利润。未找到向顾客传递价值的有效方式的批发商很快会被淘汰。然而，应用日益广泛的计算机化、自动化和基于网络的系统，将帮助批发商控制订货、运输和存货成本，提高生产能力。

最后，面对本土市场的缓慢增长和诸如北美自由贸易协议等的发展，许多大批发商如今也开始走向全球化。例如，麦克森于 1991 年收购了其加拿大合作伙伴 Provigo。目前，公司总收入的约 3%来自加拿大。其信息化解决方案团队的业务遍布美

国、英国和其他欧洲国家。

课后讨论

讨论题

1. 给零售和批发下定义，并讨论它们各自如何为营销系统增加价值。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 区分专卖店、百货商店、超级市场、便利店、超级商店和品类杀手。请各举一例。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 讨论不同的零售商组织方式，并各举一例。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

4. 什么是零售轮转理论？它是否可用于在线零售？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

5. 列出并简单讨论影响零售未来的趋势。（国际高等商学院协会：沟通）

6. 列出批发商的不同类型，并加以描述。（国际高等商学院协会：沟通）

应用题

1. 在美国，商店品牌（或自有品牌）已存在了很多年，但最近才开始逐渐增多。这些品牌只能在特定的商店中买到，如沃尔玛的 Great Value 或 Equate 品牌。如今，商店品牌占到零售总额的 15%（食品零售额的 19%），且价格比全国性品牌大约低 30%。分别找一家食品店、药店、折扣商店和百货商店，找出每个商店的自有品牌，并写一篇报告简要描述你的发现。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 确定零售商店的目标市场和定位是十分重要的营销决策。以小组的形式找一家当地的购物中心，评价其中五个商店。每个商店的目标市场是什么？它们是如何给自身定位的？它们各自的零售氛围是否有效地支持了定位，有助于吸引和满足目标市场？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 坐落在明尼苏达州伯明顿的美国购物中心是世界上最大的购物中心。登录 www.mallofamerica.com 了解更多关于该购物中心的信息。写一篇报告简要描述该购物中心，并说明它属于购物中心的哪种类型。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

聚焦科技

在过去的几年中，礼品卡的发放得到了迅速发展。一些消费者认为这种卡是不用心的，或没有人情味的礼品。再也不是了！梅西百货正在一些店铺中测试礼品卡定制机。该机器允许顾客添加自定义照片、信息或颜色来定制礼品卡。每台机器都配有数码摄像头，供那些临时想添加照片的人使用；顾客也可从光盘或自带的数码相机中上传照片。Cardways 公司是这项技术的提供商，现在消费者可在其网站上定制其他零售商（如电路城、Linens ‘N Things、Lowe’s、Travelocity 等）的礼品卡。

1. 这是一个关于哪家零售商营销决策的例子？请解释说明。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 登录 www.cardways.com，设计一张你自己的礼品卡。用起来方便吗？定制一张卡花了多长时间？你认为你的获益值得吗？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

第12章 传递顾客价值：广告和公共关系

学习目标

- 说明传递顾客价值时整合营销沟通的优势和过程。
- 定义五种促销工具，讨论制定促销组合时须考虑的因素。
- 描述和讨论制定广告决策的主要步骤。
- 解释企业如何通过公共关系活动达成与公众的沟通。

概念预览

我们将进入营销组合决策的最后一个环节——促销。除创造顾客价值，企业还通过促销清楚有力地传递顾客价值。读者会发现促销不是单一的手段而是战术、工具的集合体。根据整合营销沟通的概念，企业应谨慎协调各要素，向外界传递清晰、一致、有说服力的企业和产品形象。本章将首先介绍各种促销组合，随后讨论当前快速多变的沟通环境下对整合营销沟通的需要，最后将重点介绍两种沟通手段——广告和公共关系。第 13 章将介绍销售促进和人员销售，第 14 章则重点介绍直复营销和在线营销。

本章以一项杰出的广告活动开始。10 年前，盖可保险（GEICO）还是车险市场毫不起眼的玩家。但现在，多亏了变革型的广告活动，盖可保险成功塑造了会说话的可爱壁虎、愤怒的穴居人家族，并提出了经久不衰的广告语。盖可保险已成为该行业的主要企业。

章首案例

自1936年成立以来，盖可保险最初只定位于拥有良好驾驶记录的政府雇员和非公务军人。与其他较大的竞争对手不同，盖可保险不通过保险代理人，而是直接向顾客销售。公司创始人利奥·古德温（Leo Goodwin）认为直销可以节约成本，以低保费的方式让利消费者。在接下来的近60年里，小小的盖可保险只通过直邮广告和电话销售的方式服务于特定的消费者。

1994年，当盖可保险决定扩展顾客群时，它知道营销活动的相应扩展也必须开始了。因此公司决定雇用马丁广告公司（The Martin Agency），这是一家位于弗吉尼亚州里士满镇的广告公司。盖可保险的广告活动逐步展开。1995年，公司投入1 000万美元，启动首个全国性广告活动，通过电视、广播、平面广告宣传其直邮营销活动。1996年，亿万富翁沃伦·巴菲特收购了该公司，要求营销团队“加快速度”。在随后10年内，盖可保险的广告花费增长了50倍，达到5亿美元。

目前，很多人已熟悉了盖可保险和其会说话的壁虎广告。但最开始，马丁广告面临很大的困难——如何向全国的消费者推介一家名称有点滑稽的小公司？像其他成功的广告一样，盖可保险的系列广告主题简单明确，强调便利及直销模式带来的低价格优势。到目前为止，该系列超过150个广告中一直突出这一点：“15分钟，为您节约15%的车险费。”

但真正帮助盖可广告脱颖而出的，是传递顾客价值的新颖的广告方式。当时，竞争对手的广告都采用专业服务或情感诉求——“好事达保险为您提供专业服务”或者“好邻居State Farm无处不在”。为了让自己的广告与众不同，盖可公司决定将广告设计得十分幽默，妙语连珠。这个新颖的做法收到奇效，销售开始增加。

当公司的品牌知名度提高后，一个明显的问题出现了，消费者很难正确地读出公司的名字——“盖可保险”（GEICO）其实是“政府雇员保险公司”（Government Employees Insurance Company）英文首字母缩写的读法。盖可公司的名字常常被读成了“gecko”（意为壁虎）。那只绿色壁虎就这样登上了舞台：1999年，盖可保险播放了一则15秒的广告，剧中那只事后非常出名的壁虎召开了新闻发布会，带着英国口音声明：“我是壁虎，不是盖可。盖可能替你的车险省很多钱，而我不行，所以别再把我们搞混了。”这则广告最初准备登在宣传册上发放，“我们觉得这个广告不适合作为小册子分发，”盖可公司营销副总裁特德·沃德（Ted Ward）说，“不过我们都认为这个广告很有意思。”消费者也持相同的观点。广告播出后，电话、信件涌向公司，反映他们想看到更多的会说话的壁虎广告。就此，创造奇迹的历史开始了。

壁虎形象不仅帮助消费者正确读出和记住了盖可公司的名称，壁虎本身也成了流行文化的图标。这只非同寻常的壁虎变得非常出名，已被全美最大且最重要的广告界集会——纽约广告周选为最受欢迎的两个广告形象之一。

尽管壁虎的形象获得成功并延续下来，但单靠一只壁虎无法推动公司前进得更远。在过去8年间，为保持广告的娱乐性和新鲜感，盖可保险还启动了其他广告活动。每项广告活动都侧重宣传盖可保险的一个独特定位。如第一项广告活动是“好消息”，强调盖可保险为司机解决了转换保险公司的困难。这则幽默的广告采用肥皂剧形式，看起来好像是电视节目，或者最多是别的产品的广告，直到剧中一个角色出人意料地宣布：“我有好消息！我刚把车险转投到了盖可公司，省了一大笔钱！”观众才恍然大悟。

随后，穴居人广告登场了。盖可要求马

丁广告公司“让受众明白，公司的网站GEICO.com简单、好用”。广告公司据此提出了“穴居人”的广告创意。该广告通过向年轻人说明在线购买盖可车险是多么容易，为盖可网站吸引更多的年轻消费者。一名观察家这样描述这则广告：“有这样一群穴居人，他们不但逃离了灭绝的命运，而且成功转型为都市魅力族。他们培养出自己对球拍类运动、等离子电视和芒果沙拉的特殊品味。然而，他们被一家公司的广告语彻底激怒了——‘盖可在线网站使用起来太容易了，甚至连穴居人都会。’”

这些易怒的穴居人受到了热烈的欢迎。他们在一系列广告里担任主角，甚至拥有了盖可保险专门为他们量身定做的网站（www.cavemanscrib.com）。通过该网站，你可以访问这些原始人角色，了解他们“iPod接驳系统、光洁的时尚杂志、餐前冷盘”的生活方式。ABC电视网甚至在2007年秋季的情景剧中利用了穴居人形象。

为扩大与消费者的接触，盖可保险启动了证言广告活动。在这次活动中，真正的消费者走到电视机前，计算盖可保险帮他们节约了多少金钱，解决了多少麻烦，同时，证言人也确实是盖可保险的客户。由于担心真实的消费者的“银幕效果不如拿佣金的明星效果好，盖可保险甚至聘请了一名著名演员教这些消费者如何讲故事”。于是，一系列妙趣横生的广告诞生了。在这些广告里，如小理查德、彼得·格雷夫斯（Peter Graves）、查罗（Charro）、伯特·巴卡拉克（Burt Bacharach）等明星将他们独特的发音和语言风格教给了代言消费者，这大大提升了广告的幽默效果。

虽然内容各不相同，但这些广告活动都拥有鲜明的盖可保险的风格，且每则广告的结尾都是那句点题的“15分钟，为您节约15%的车险费”。一名品牌专家说道：“这些广告太有意思了。盖可广告之所以成功，在于它们的娱乐性，同时又传递了信息，满足了需求。”

盖可保险的广告到底有多好？马丁广告公司借助为盖可创作的广告，成为“《广告时代》（*Advertising Age*）2006年度最佳广告公司”之一。在《广告周刊》（*Adweek*）评出的上年最佳的三则广告中，穴居人和证言广告榜上有名。更重要的是，超过91%的消费者表示他们至少听过或看过盖可保险的一则广告。盖可保险获取了消费者的注意力，成为保险行业新的领导者。在过去5年里，盖可保险的市场份额以两位数的速度增长。从十几年前默默无闻到现在拥有超过800万顾客的直销保险公司，盖可保险已成为继State Farm、好事达、Progressive之后的全美第四大保险公司，同时，它又是第一大直销保险公司。

壁虎和穴居人广告不仅帮助了盖可保险成功，也改变了车险市场。许多行业分析师认为盖可公司改变了传统保险公司宣传它们产品的无聊方式。“盖可是这种变革的先行者，其他公司正在响应，”一名咨询顾问说道，“但在这个领域，盖可已经领先了竞争对手太多太多。”另一位行业观察家写道：“当你的广告成为当代文化的一部分时，那你已经击中了要害。”[1]

建立良好的顾客关系不仅需要好的产品、诱人的价格、便利的购买渠道，企业还需向消费者传播价值定位。传递信息时不能随心所欲，所有的传播活动均需精心准备，形成完善的整合营销沟通计划。如同良好的沟通对于建立和维护顾客关系必不可少一样，市场沟通是企业建立盈利性的顾客关系的关键。

促销组合

企业的总体**促销组合（营销沟通组合）**（promotion mix (or marketing communications mix)），是广告、公共关系、人员推销、销售促进、直复营销等手段的有机组合，是企业用来有说服力地传递顾客价值，建立顾客关系的营销工具。构成促销组合的五种促销工具的具体定义如下[2]：

- **广告**（advertising）：由明确的发起者以付费的方式，对创意、商品或服务进行的任何非人际传播的演示和促销活动。
- **销售促进**（sales promotion）：鼓励消费者购买产品或服务的短期刺激方式。
- **人员推销**（personal selling）：企业销售队伍出于达成交易和建立顾客关系的目的而依靠人员进行的展示。
- **公共关系**（public relations）：企业通过获得有利的宣传，建立良好的公司形象，处理或防止不利的谣言、故事和事件，与公众建立良好关系。
- **直复营销**（direct marketing）：企业通过直接邮寄、电话销售、电视购物、电子邮件、互联网和其他工具，直接接触精心选定的个人消费者，以取得即时反应，并培养长期的顾客关系。

每类促销方式都包含具体的促销工具以实现企业与消费者的沟通。例如，广告分为广播广告、平面广告、互联网广告、户外广告等形式；销售促进包括折扣、优惠券、销售推介、现场展示等；人员推销包括销售展示会、展销、激励计划等；公共关系包括新闻、赞助活动、特殊事件及网页；直复营销则包括目录销售、电话销售、自动售货机、网上销售等。

与此同时，市场沟通的外延远远超越了特定的促销活动。产品设计、价格、外形和包装，以及销售产品的商店——企业的一切活动都在向消费者传递信息。因此，虽然促销组合是企业规划市场沟通时的首要考虑因素，但整个营销组合——促销、产品、定价和分销——都必须统一协调，以实现最强的沟通效果。

整合营销沟通

在过去几十年间，营销者精通于密集营销的艺术——将高度标准化的商品销售给大众消费者。在此过程中，营销者开发出了卓有成效的大众媒体沟通工具来支持这种战略。大企业按常规花费数百万甚至数十亿美元的预算，将单一的广告投放在电视、报纸、杂志和其他的大众传媒上。但今天，营销者面临一些新的营销沟通现实。也许在市场营销领域里，没有哪个方面能像营销沟通这样发生了如此深刻的变化。对营销沟通者来说，这种变化喜忧参半。

崭新的营销沟通环境

有好几个因素改变了今日营销沟通的面貌。首先，消费者在变化。在当前这个数

字化无线连接时代，消费者能够容易地接收到更全面的信息，拥有更广泛的信息选择权。除了依赖营销者提供的信息，消费者还可以通过互联网或其他传媒获得自己想要的信息。此外，他们还可以和其他消费者联系，交换有关品牌及产品的信息，甚至自己发布营销信息。

其次，营销战略也在改变。当大众消费市场逐渐细分时，营销者也逐渐放弃了密集营销战略。他们越来越倾向于在更加狭小的细分市场上，采用精心设计的细分营销，与消费者建立更加亲密的关系。信息技术的巨大进步加快了细分营销的发展步伐，当今的营销者已积累了大量详细的个人消费信息，实现了对消费者需求的近距离观察，并据此向特定人群提供定制化的产品。

最后，沟通技术的根本性变革改变了传统的企业与消费者沟通的方式。数字通信时代催生出了一大批新的信息和沟通工具——从移动电话、音乐播放器（iPod），到互联网、卫星通信和有线电视网。新沟通技术为企业与目标消费者间的互动提供了令人振奋的崭新媒体。与此同时，新媒体赋予了消费者在信息接收上更大的选择权和决定权。

转型中的营销沟通模式

信息传播领域正在发生的巨变，与细分营销潮流一道，对营销沟通模式产生了深远的影响。就像基于大众市场的营销思想催生了大众传媒营销沟通模式一样，定制化营销及传媒环境的变革吹响了新营销沟通模式问世的第一声号角。

尽管电视、报刊和其他大众传媒仍然非常重要，但它们的主导地位开始动摇。那些能够到达细分目标人群，传递个性化信息的定制、定向媒体，已成为广告商的新选择。这些新媒体包括专业杂志、有线电视频道、交互式电视点播系统（VOD）、互联网、电子邮件、播客、电视节目和视频游戏的植入式广告。总而言之，企业逐步减少了“广播”，增加了“窄播”。

一些广告专家甚至预言，旧的基于大众传媒的营销沟通模式将不可避免地走向全面解体。他们同样相信，营销者将逐步放弃传统的沟通模式，青睐于“崭新的数码技术所带来的诱人承诺——从网站、电子邮件到手机广告、视频点播……”。一位专家表示：“细分化和小众消费者，一方面成为各地电视网和密集营销者的敌人，另一方面将成为商业世界中的圣杯，借此企业将首次直接触及小众消费者，同时与这些真正购买自己所需，而不是被动消费的小众人群建立互动的沟通。”[3]

想想最近电视机的变化。“把你的电视机搬开吧，”一名主持人说道，“电视机的变化已经赶上了电视节目的变化。现在手机上可以看电视，数码播放器上也可以看电视，只要是带个屏幕的随便什么玩意，都可以充当电视。你可以在常规的时间里收看电视节目，也可以在任何你需要的时候收看，甚至还可以过滤掉广告。一些‘电视’节目根本就不是为有线电视、电视网或者卫星电视制作的，而是专门为网上观看准备的。”[4]

消费者，尤其是年轻人，逐渐远离主要的电视网而转向有线电视网或其他媒体。最近的一项研究显示：

> 12～34岁的受访者中，只有1/4的人能够正确说出全美四大广播电视网：ABC，NBC，CBS和Fox。十几岁的青少年可能不知道四大广播电视网，但他们知道MTV、卡通电视网和喜剧中心（Comedy Central）。什么是最流行的活动？

第一位的毫无疑问是上网，84%的人表示空闲时会上网；其次是和朋友玩，有76%的受访者选择该项；第三是看电影，有71%的受访者选择该项；第四才是看电视，有69%的人选择它。[5]

这一结果导致营销者正逐渐丧失对电视广告的信心。随着大众媒体费用增加、观众萎缩、垃圾广告增加，观众开始利用交互式电视点播系统和TiVo类系统跳过突然插入的商业广告。对此一些评论家认为，传统大众媒体的支柱——30秒电视广告形式将最终被淘汰出局。"试想这些难以想象的媒体的神奇魔力吧，"一名新媒体的支持者说，"传媒世界里最终将没有那些我们曾经很熟悉的品牌广告的位置。那将是一个新的世界，观众可以在没有商业广告干扰的条件下全身心地观看节目……营销，甚至品牌活动不再依赖30秒广告，因为再没有人对观看广告有兴趣，30秒广告将很快变得无足轻重。"[6]

因此，越来越多的广告主将广告预算从电视网转移到那些更有效、目标受众更明确的交互式媒体上。一名行业分析师说："整个广告业的情形将更加简单：受众将在不同的新媒体旁聚集成群，比如在iPod上观看电视节目，在视频游戏机上观看电影，在互联网上收听广播。"所以，营销者必须"开始规划如何通过新的和预想不到的途径抵达消费者"，一位大型广告代理公司的CEO兼创意董事说道："目前没有我们公司不利用的媒介。"[7]

然而，还有一些业内人士认为，向新沟通模式的转变不会立即实现。他们注意到广播电视网和其他大众媒体仍然占据着主要企业的大部分营销预算，而且这一事实在短期内无法改变。尽管有人质疑30秒广告的未来，但至少在当前它仍被广泛采用。电视广告的总花费上年上升了超过7%（尽管互联网广告总额上升了25%）。再者，除30秒广告，电视还提供了很多促销机会。一位广告专家认为："与先进的交互式电视点播系统和DVR相比，电视成熟得多，因此，电视观众仍将保持增长。如果你认为电视广告是即将灭绝的恐龙，或如果你是正在考虑砍掉电视广告预算的国内广告主，那我劝你还是慎重一些吧。"[8]

总之，看来在迎来新的营销沟通模式之前，我们还将经历一段传统媒体与定向化、个性化新媒体并存的时期。"我们要寻找影响消费者的新的营销手段，"宝洁公司执行官拉弗利（A. G. Lafley）说道，"大众营销手段仍将扮演重要的角色，但我们需要新的模式。它起初将与传统模式并存，最终取代传统模式。"[9]

整合营销沟通的需求

对营销者而言，向一个有着丰富媒体组合和复杂沟通手段的时代过渡并不容易。消费者正经受着大量不同来源的商业广告的狂轰滥炸，但他们并不能像营销者一样区分不同的信息源。在消费者脑海中，不同媒体和促销手段传达的信息，都变成了有关企业的单一信息的一部分。不同信息源发出的矛盾信息会导致消费者对企业形象的模糊，对品牌定位的混淆，甚至是对顾客关系的误解。

企业常常难以整合不同的沟通渠道，这导致消费者接收到的信息杂乱无章。大众媒体广告说的是这回事，而价格促销却暗示了另一层意思。同时，产品标签传递的又是别的信息，企业销售人员说的东西又完全不同，至于公司网站上说的，好像又和所有的都不一样。

问题的根源在于沟通活动往往由企业的不同部门执行：广告的设计和实施由企业

广告部门或广告代理商负责，人员推销中的沟通由销售经理负责，其他的专业人员负责公共关系、销售促进、互联网营销等其他市场沟通活动。虽然企业将营销沟通工具明确区分，但消费者不会。不同信息源上不同内容的信息混成一片，将混淆消费者对企业的品牌认知。

今天，更多的企业采用了**整合营销沟通**（integrated marketing communications，IMC）的概念。如图 12—1 所示，企业细致地整合其众多的沟通路径，向消费者传递清晰、一致、引人注目的企业和品牌形象。

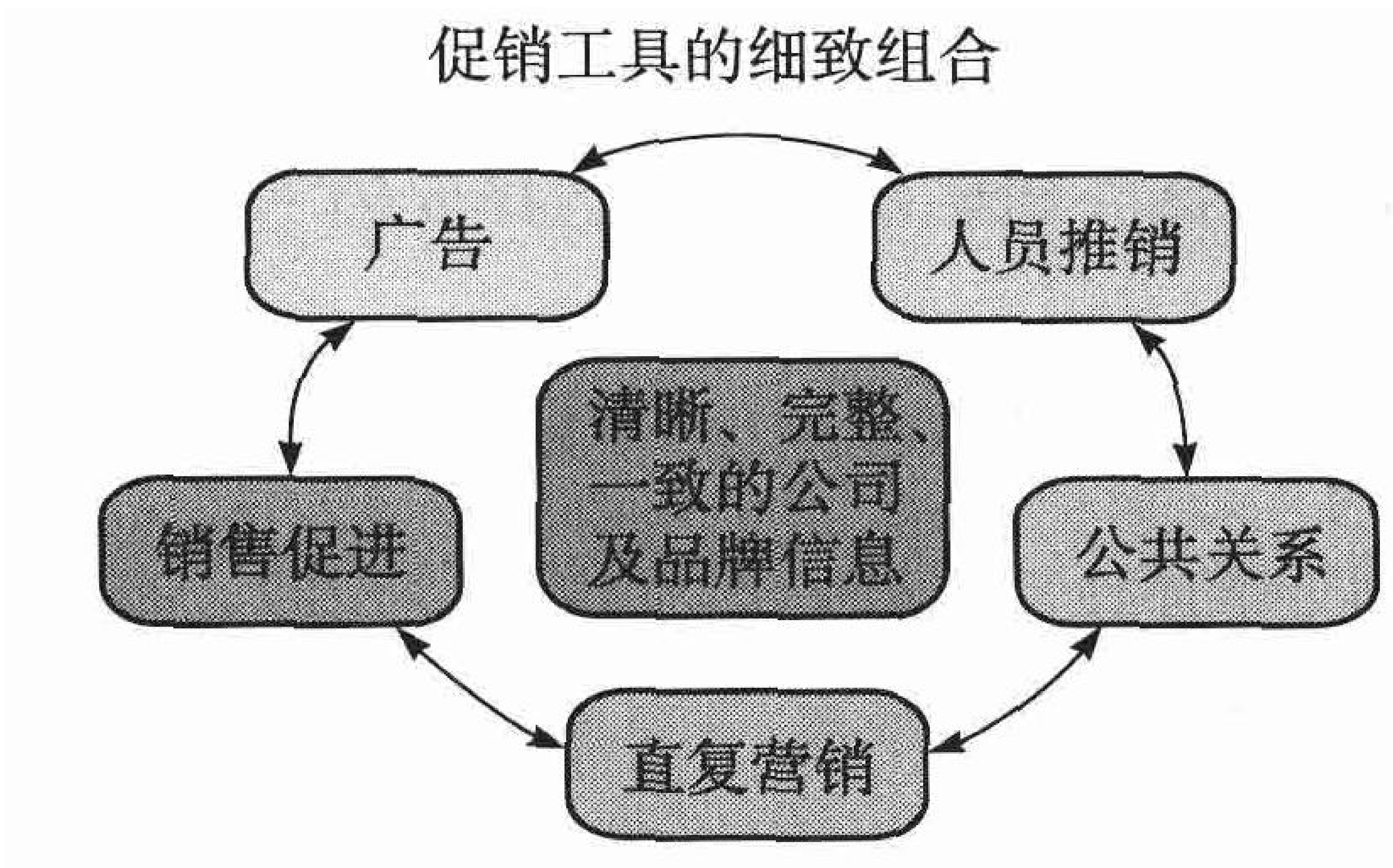


图 12—1　整合营销沟通

整合营销沟通要求企业识别出消费者与企业和品牌的所有可能接触点。任意一个品牌接触点都传送无论好坏还是中性的信息。一名广告执行官说道："世界已经发展到这样一个时代，试图影响消费者的品牌运营者会发现，他们所做的任何事情对消费者而言都是一种媒介。"[10] 企业试图在每个品牌接触点上都传递一致的正面信息。在整合营销沟通观念的指导下，企业制定统一的营销沟通战略，通过向消费者展示企业及其产品解决消费者问题的能力，与顾客建立稳固的关系。

整合营销沟通将企业所有信息和形象统一起来。企业的电视广告和平面广告，将与电子邮件广告和人员推销传递同样的信息；公关活动塑造的企业公众形象将与企业网站上的一致。当然，不同的媒介在吸引、告知、说服消费者等方面各有千秋，因而不同的媒介应在整合营销沟通规划下认真地配合。例如，尼康公司在最近的广告活动中，运用精心策划的多种媒介向消费者证明，即使是普通人也可以用尼康 D40 照相机拍摄近乎完美的数码照片。为了证明这一点，尼康公司在南卡罗来纳的乔治敦发放了 200 部照相机，随后在电视和平面广告上登出这些普通摄影者和他们的作品。这项广告活动成功地传递了品牌信息，并将受众吸引到一个精心创建的网站上（www. stunningnikon. com/picture-town）。在此，网民可以欣赏照片，发掘照片背后的故事，了解尼康 D40 照相机，获得购买指南。该广告、网站和配套的公关活动，甚至整个项目都经过仔细的整合以传递统一的信息。

过去，企业没有专职的经理或部门负责确定不同促销工具在沟通中的作用，也没有机构负责协调促销组合。为了更好地实施整合营销沟通，一些企业指派了营销沟通主管负责企业整体的市场沟通活动。这有助于统一市场沟通，也有利于销量提升。让专职人员负责以前无人问津的职责——以确保成千上万个市场活动塑造的公司形象贯穿如一。

塑造整体促销组合

整合营销沟通理论要求企业将所有的促销工具糅合为协调的促销组合。但企业如何决定采用什么样的促销组合呢？即使在同一行业，不同企业的促销组合也大相径庭。例如，玫琳凯公司在人员推销和直销上投入了大部分促销预算，其竞争对手封面女郎则十分重视消费者广告。惠普电脑侧重广告与经销网的促销活动，戴尔公司则更强调直销。本章将具体介绍影响营销者选择促销工具的因素。

促销工具的特点

每种促销手段都有独特之处，成本也不尽相同。在塑造促销组合的过程中，营销者必须熟悉它们各自的特点。

广告

广告能以较低的单位展露成本覆盖地理上极为分散的消费者，同一信息可以重复发送。电视广告能够发送给海量人群，如估计有 9 300 万美国观众收看了超级碗橄榄球决赛，3 990 万美国人收看了奥斯卡颁奖典礼，3 730 万人至少关注过一次第五季的选秀节目《美国偶像》。对那些想影响大众消费者的企业来说，电视是理想的工具。[11]

除覆盖范围广，大规模的广告可以间接地证明制造商的规模、受欢迎程度和成功度。由于广告具有公众效应，消费者倾向于认为广告上的商品更值得信赖。广告还有很强的表现力——通过视、听、色彩等各方面的艺术手段，企业可以成功地突出它们的产品特色。一方面，广告可以建立长期的品牌形象（如可口可乐的广告）；另一方面，广告可以迅速引发销售热潮（如柯尔百货的周末特卖广告）。

广告也有一些弱点。尽管它能快速覆盖广大消费者，但广告不具有人际特点，也不能像人员推销一样直接产生说服效果。不过广告最大的弱点是只能与受众建立单方面的联系。受众甚至不觉得他们需要注意或回应广告。此外，广告成本太高。尽管一些广告媒介，如报纸和广播广告比较便宜，但其他方式，如电视广告就需要大量的预算投入。

人员推销

人员推销是消费者购买决策过程某些阶段中最有效的促销手段，尤其在建立消费者偏好、信服和购买阶段。人员推销包含了两人或两人以上的人际沟通，推销员可以观察对方的特征及需求，迅速调整策略。人员推销还可以建立各种顾客关系，从公事公办到私人友谊不一而足。卓越的销售代表能激起消费者内心的兴趣，帮助顾客解决问题，建立持久的个人关系。最后，消费者对人员推销有更强烈的倾听与回复的动机，哪怕这个回答只是礼貌的“不，谢谢”。

然而，这种独特的促销手段成本颇高。维持销售团队需要比广告更长久的承诺——广告可以随时停止，但销售团队的规模很难改变。同时，人员推销是成本最高的促销手段，平均每次成功销售的成本是 329 美元，在某些行业更是达到惊人的 452

美元。[12]美国公司在人员推销上的开支平均是广告的 3 倍。

销售促进

销售促进包括一系列方法——优惠券、竞赛、降价销售、有奖销售及其他——每种都有其独特的效果。它们可以吸引消费者，提供强劲的购买动机，强化产品特点，扭转趋于下降的销售。销售促进可以创造即时的回应——广告强调的是："买我们的产品"；而销售促进强调："现在就买。"销售促进在短期内十分有效，但它不能像人员推销和广告一样，建立长期的顾客关系，也无法培养长期的品牌偏好。

公共关系

公共关系看起来十分可信——新闻故事、专题节目、赞助活动、公关事件等，往往比广告更能让受众信服。公共关系同样可以抵达很多广告和销售人员无法涉及的领域——它不是作为销售信息，而是作为"新闻"传播给消费者。与广告一起，公共关系对产品和品牌有戏剧化的宣传作用。营销者往往对公共关系使用不足，或者将公共关系作为后备。然而，一项精心策划的公共关系活动辅以其他的促销手段，结果将是非常经济而有效的。

直复营销

直复营销包括了多种形式——直邮、目录销售、电话销售、在线销售等。它们具有四个共同点：非公开性，产品信息直接传递给特定的人群；即时性和定制性，企业能迅速地制作信息，并根据目标顾客的人群特征加以个性化；交互性，直复营销可为消费者和营销者建立互动的交流通道，信息也可根据消费者的反馈加以修正。因此，直复营销非常适合于精准的定位营销，能够建立一对一的顾客关系。

促销组合战略

营销者可以选择两种基本的营销沟通战略——推式促销和拉式促销。图 12—2 比较了这两种战略。推式和拉式战略侧重的促销工具有所不同。**推式战略**（push strategy）将产品经过营销渠道"推"向最终消费者。制造商的市场活动（主要是人员推销和交易推广）大多面向渠道成员展开，激励他们购买产品并向最终消费者销售。

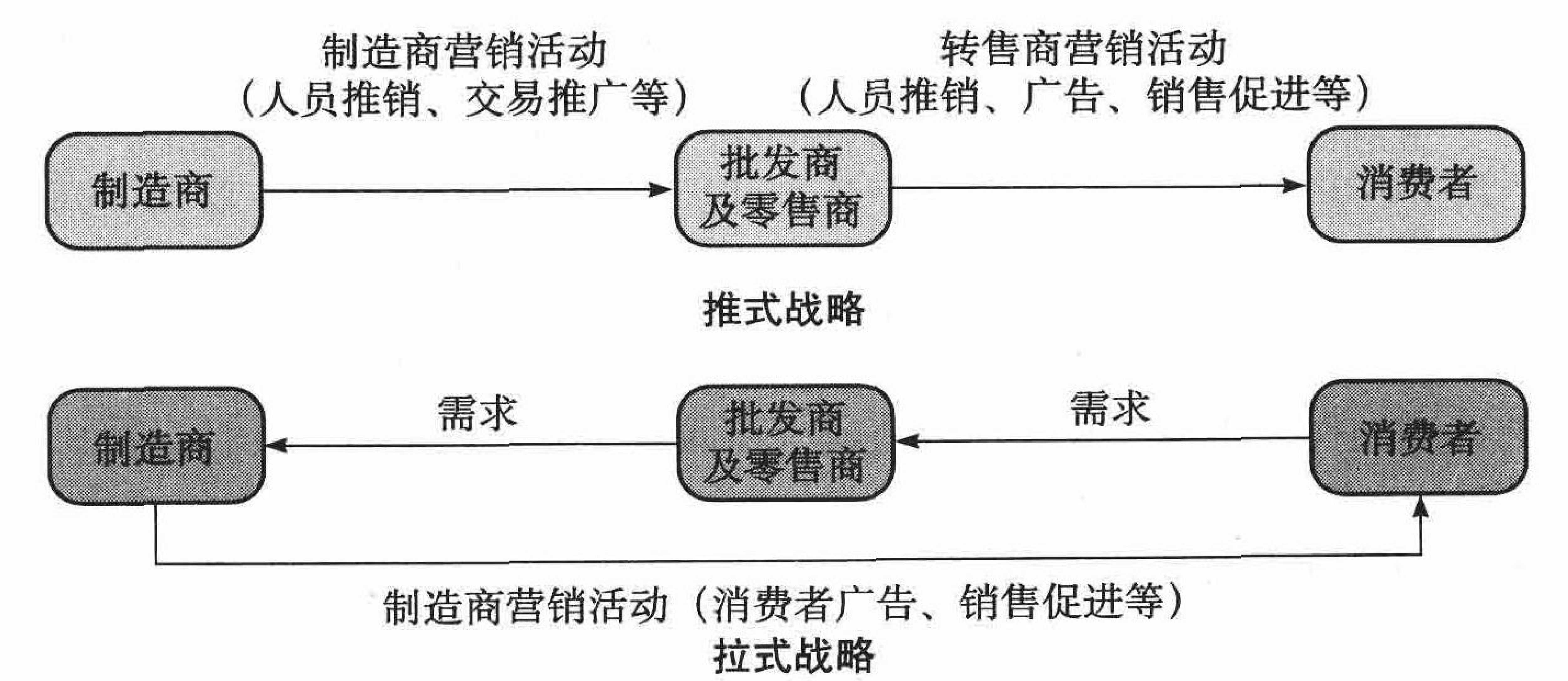


图 12—2 推式战略与拉式战略

采用**拉式战略**（pull strategy）的制造商开展的市场活动（主要是广告和消费者推广）指向最终消费者，激励他们购买产品。如果拉式战略奏效，消费者将向渠道成员索取产品，渠道成员转而向制造商索取产品。因此，在拉式战略作用下，消费者通过渠道网络“拉”动产品。

一些产业市场的企业只采用推式战略，另一些直销公司则只依靠拉式战略。当然更多的企业同时采用这两种战略。卡夫食品一方面利用大众媒体广告和消费者推广拉动渠道对产品的需求，另一方面通过大规模的销售团队和交易推广推动产品在渠道系统内的传送。近年来，消费品企业减少了拉式战略的应用，更多地利用推式战略。这引起一种担忧：企业是否会牺牲长期的品牌资产换取短期的销售增长。

在设计促销组合时，企业需考虑多个因素，包括产品/市场类型和产品生命周期。不同促销工具在消费者市场和产业市场上的重要性有所不同。B2C企业通常采用拉式战略，营销预算主要用于广告，随后是销售促进、人员推销，最后是公共关系；与之相反，B2B企业的营销者往往采用推式战略，预算更多用于人员推销，其次是销售促进、广告和公共关系。总而言之，人员推销更多地用于昂贵及风险大的产品，以及购买数量较大、购买者较少的市场。

现在读者可以考察整合营销沟通的概念，以及影响企业选择促销组合的因素，随后本章将更详细地介绍这几种营销沟通工具。

广　告

广告可以追溯到有历史记录的最初阶段。在地中海周围国家考古的人类学家已经发掘出古人用于表示不同事件和活动的标志。古罗马人在墙上涂画，宣扬胜利；腓尼基人在军队行军路线旁的大石头上画出待售的商品。在希腊文明的黄金时期，城市传令官甚至会在城镇中心大声宣布牛群、宝石甚至化妆品的出售信息。一则早期的“歌唱广告”听起来是这样的：“那些闪亮的目光，这些清新的脸庞/纵然青春远去，美丽仍将绽放/价钱合理，实惠公道/Aesclyptos化妆品，不要错过。”

当然，现代广告和最初的已经大不一样。在美国，广告主每年花费高达2 850亿美元的广告预算；全球的广告花费据估计超过6 040亿美元。宝洁公司作为世界上最大的广告主，上年在美国投放了49亿美元的广告，在全球支出的广告费达82亿美元。[13]

尽管商业公司是广告业最大的雇主，但还有很多非营利组织、专业机构和社会团体也利用广告向受众宣传自己。实际上，美国第29大广告主就是非营利组织——美国政府。无论其目的是销售可口可乐，还是引导发展中国家的国民控制其生育率，广告始终是传播信息和说服大众的有效手段。

在开展广告活动中，营销者必须制定四方面的决策（见图12—3）：确定广告目标、编制广告预算、规划广告战略（信息决策和媒体决策）和评估广告效果。

确定广告目标

广告决策的第一步是确定广告目标。广告目标的确定应建立在前期目标市场选择、市场定位和营销组合的基础上，它将明确广告在整体营销规划中的作用。总体广

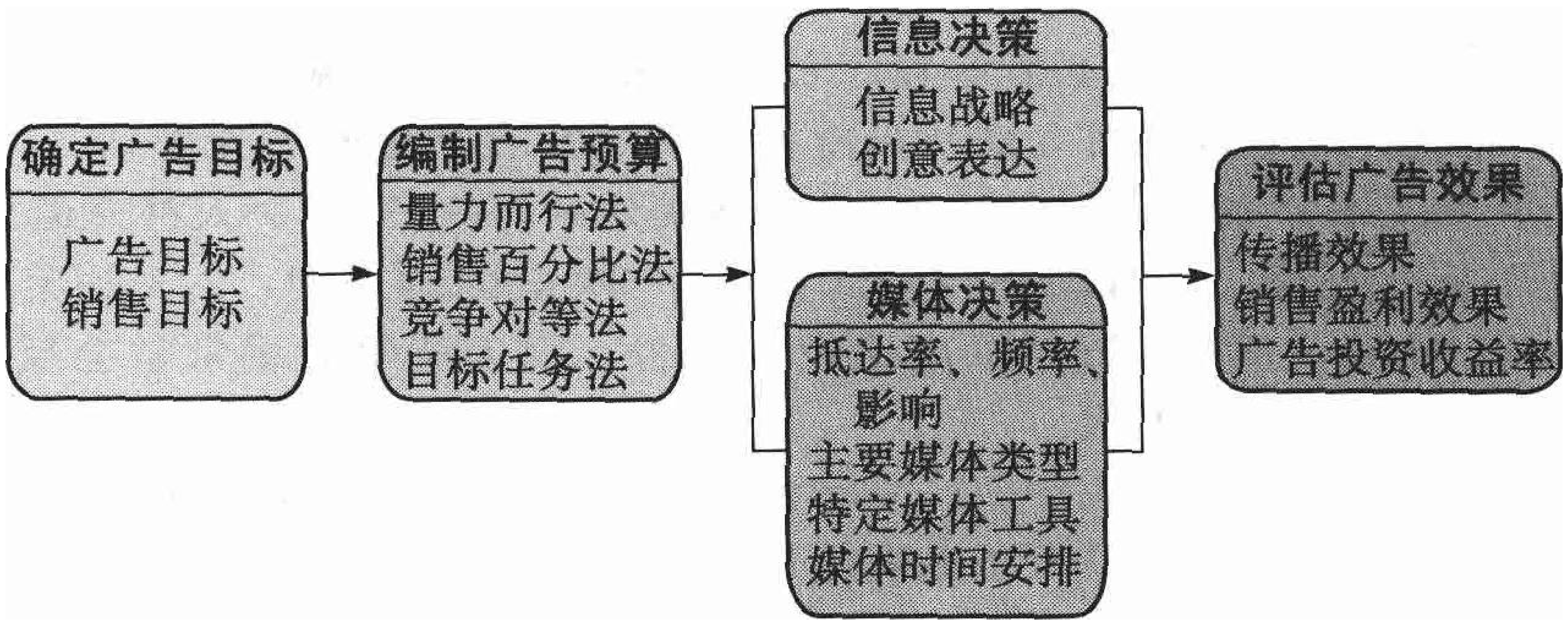


图 12—3　主要广告决策

告目标是通过顾客价值沟通过程，帮助企业建立起良好的顾客关系。下面将介绍具体的广告目标。

广告目标（advertising objective）是在特定期间内针对特定目标受众设定的特定沟通任务。广告目标可以根据主要意图加以分类——信息发布、说服和提醒。表12—1 列举了每种具体广告目标的范例。

表 12—1　广告目标示例

信息发布式广告	
传递顾客价值	告知产品新用途
建立公司与品牌形象	告知市场产品的价格变化
告知市场新产品上市	介绍消费者可以得到的服务及支持
介绍产品如何使用	纠正消费者的错误印象
说服式广告	
建立品牌偏好	鼓励消费者即刻购买
鼓励消费者转为购买本品牌	说服消费者接受电话销售
改变消费者对产品的价值感知	鼓励消费者向他人介绍本产品
提醒式广告	
维持消费者关系	提醒消费者何处可买到本产品
提醒消费者产品的功用	在淡季维持产品在消费者心中的形象

信息发布式广告在引入新产品大类时被企业广泛应用。此时，广告的目标是建立基本的市场需求。因此，早期的 DVD 生产商会告诉消费者这种新产品图像更优、使用便利。说服式广告在竞争激烈的市场里非常重要。这类广告的目标是建立选择性的市场需求。例如当 DVD 播放器被市场接受后，索尼公司开始尝试向消费者证明它的产品更物有所值。

一些说服式广告演变成了比较式广告，即企业直接或间接地将自己的品牌和其他厂商的品牌进行比较。比较式广告使用广泛，从软饮料、啤酒、止痛片到电脑、电池、汽车租赁服务和信用卡。例如，在经典的比较式广告案例中，安飞士汽车租赁公司将自己直接与行业领先者赫兹汽车租赁公司进行比较，同时宣称："我们将更努力"；苹果公司著名的广告"我是电脑，我是 Mac"，则直接指向了采用视窗操作系统的竞争对手。

在几乎所有的产品大类中，都能发现比较式广告的身影。最近，宝洁公司将其 Vicks NyQuil（一种樱桃口味的缓解感冒症状的口服液）与竞争产品泰诺多效缓释感

冒药（Tylenol Cold）进行比较，广告词是“当你想休息8小时的时候，4小时的缓释能起什么作用呢?”必胜客餐厅长期以来一直与棒约翰、达美乐激烈竞争，有一则广告描述三家餐厅的外卖送货员凑在桌前津津有味地吃着比萨饼。“这才是真正的比萨饼。”一名送货员对其他人说。“比达美乐的好吃。”另一人补充道。“也比棒约翰的强。”第三人说。这时画外音响起：“在一次全国调查中，2/3的美国人更喜欢必胜客。”[14]然而，企业应谨慎采用比较式广告，因为竞争对手常常会反击，从而导致一场没有赢家的广告大战。

提醒式广告对于成熟期产品非常有效，它能促使消费者想起该产品，维持与消费者的关系。昂贵的可口可乐电视广告主要就是为了建立和维护可口可乐品牌与消费者的关系，而不是告知消费者或是说服他们在短期内购买。

广告的目标是帮助推进消费者购买决策过程。其中一些广告设计的是欲引起顾客即时购买。例如，Sharper Image公司设计的Bionic Breeze空气净化器的直接回应式电视广告，目的就是促使消费者马上拿起电话直接购买产品；西尔斯商场的周末促销广告就是为了即时增加周末客流量。然而，其他一些广告更注重建立、强化长期的顾客关系。著名的以“just do it”广告语结尾的耐克电视广告，从来不以直接刺激销售为目标，而是在某种程度上改变顾客对品牌的认知。

编制广告预算

在确定广告目标后，企业下一步将为每个产品编制**广告预算**（advertising budget）。无论采用哪种方法，编制广告预算都不是件轻松的工作。本章介绍四种常用的编制广告总预算的方法：量力而行法、销售百分比法、竞争对等法和目标任务法。[15]

量力而行法

一些企业采用**量力而行法**（affordable method）：以管理层预计的企业可承受水平为基础设定促销预算。小企业多采用这种方法，因为它们无法承受超出能力范围的广告投入。企业首先估计总收入，扣除运营费用和资本支出，最后将剩余资金的一部分用作广告预算。

遗憾的是，这种制定广告预算的方法完全忽略了广告对销售的促进作用。在安排支出时，广告常常被放到最后一位，甚至在广告对企业的成败至关重要的时候。此外，这种方法导致每年的促销预算不确定，使企业很难制定长期的市场计划。尽管量力而行法有时会产生过高的广告预算，但它更可能带来广告预算不足。

销售百分比法

另一些企业采用**销售百分比法**（percentage-of-sales method），以当前或预测的销售额的一定百分比，或者单位销售价格的一定百分比为基础设定促销预算。销售百分比法有很多优点：简单易用，能帮助管理层处理好促销支出、销售价格和单位利润之间的关系。

尽管有这些优势，销售百分比法仍有很大不足。它错误地将销售看成是促销的原因而不是结果。尽管实证研究表明促销花费与品牌强度之间存在正相关关系，但这种相关关系更多的是促销导致销售，而不是销售产生促销。销售额更多、地位更高的品牌能负担最高的广告预算。

因此，销售百分比法依据的是资金的可获得性而不是市场机会。有时采用这种方

法，企业无法依靠增加促销费用来扭转持续下降的销售额。同样，由于每年的销售额都不断变化，一个长期而稳定的预算规划将难以实现。最后，该方法并没有指明这个销售百分比应该是多少，企业只能根据过去的经验，或者参照竞争对手的水平大概估计。

竞争对等法

许多企业一直采用**竞争对等法**（competitive-parity method），按竞争者的费用水平制定促销预算。它们或是监测竞争对手的促销花费以安排预算，或是从公开出版物、贸易协会上获得行业促销水平的估计数据，然后按行业平均水平安排预算。

支持竞争对等法的理由有二：第一，竞争对手的预算水平是行业智慧的结晶；第二，与直接竞争对手的花费相当，可以避免促销大战。然而，它们都经不起推敲。竞争对手难道比自己更清楚应该给自己的产品安排多少促销预算吗？实际上企业之间差别很大，每家企业都有自己独特的促销需求。最后，并没有证据表明，保持与竞争对手相等的促销预算能避免促销大战。

目标任务法

最合理的预算制定法是**目标任务法**（objective-and-task method），企业根据试图实现的促销结果制定促销预算。这种预算制定法要求：（1）确定具体促销目标；（2）明确实现这些目标须完成的任务；（3）估计完成这些任务的费用，而这些费用的总和就是促销预算。

目标任务法迫使经理们关注促销费用和促销结果的关系。但该方法也是企业最难掌握的预算制定方法。通常情况下，企业很难确定哪些具体任务能够达成明确的目标。例如，假设索尼公司打算在产品导入期的最初 6 个月里让摄像机的认知度达到 95%。为实现该目标，索尼公司应传达什么样的信息，利用哪些媒介渠道呢？这些广告和媒介费用是多少？索尼公司的经理们必须考虑所有这些问题，尽管他们也不一定知道答案。

规划广告战略

广告战略（advertising strategy）包括两个要素，创作广告信息和选择广告媒体。过去，企业经常视媒体计划为信息设计过程的从属环节。首先，创意部门策划广告，随后，媒介部门选择并购买能向目标顾客传播广告的最佳媒介。但这两个阶段常造成创意部门和媒介计划部门的摩擦。

现今，持续高涨的媒体费用、更聚焦的目标营销战略和新媒体的持续增长，使媒介计划的地位更加重要。利用什么媒体来开展广告活动——网站、交互式电视点播系统、手机、杂志、广播，还是有线电视网、电子邮件——当前已成为比广告制作更重要的工作。这种趋势促使广告人员更和谐地将广告信息与媒介协调一致。[16]

事实上，真正好的广告活动会让你产生这样的疑问："这是媒体的功劳还是创意的功劳？"宝马公司为特色鲜明的英国制造的 MINI 牌汽车，成功地策划了独一无二的广告宣传活动——"让我们动起来"。

> "让我们动起来"广告活动借助了大量新媒体，把它们细致地整合在一起创造了 MINI 汽车独特的品牌个性，在消费者中激起狂潮。为引起注意，宝马公司在许多意想不到的地方举办 MINI 汽车的展示。如 MINI 被放置在福特 SUV 车

顶上，在全美22个主要城市巡回，以展示MINI过人的小巧。宝马公司还在百货公司门口进行“MINI座驾”实物展示，表现MINI轿车精巧得像孩子的座驾，广告上甚至写着“$16 850，只收硬币”。机场的终端展示台，在“大型”的自动售报机和付费电话旁，宝马公司张贴MINI汽车的广告牌，写道：“所有东西看起来都太大了。”这款车的宣传广告还出现在互联网、建筑物的外墙、汽车展的宣传册上。此外，宝马公司甚至开发了MINI汽车游戏、MINI手册、MINI衣箱、电影中的MINI汽车植入广告。宝马公司还与一些精选杂志紧密合作，设计珍藏版平面广告。如《连线》（*Wired*）里插入了MINI汽车的折叠式立体硬纸模型，读者可以动手组装它，在书桌上“驾驶”它发出“扑嗒扑嗒”的声音。“让我们动起来”活动成功地塑造了一款人性化的小轿车。这种成功是来自聪明的媒介选择，还是来自拍案叫绝的创意？两者都是——本次活动是创意和媒介紧密结合的成功典范。

广告创意

无论广告预算有多充足，只有在广告吸引了受众注意力并完满传递信息后，广告活动才算成功。优秀的广告创意在当今昂贵、受众分散的广告环境中尤为重要。1950年，典型的美国家庭只收看三个电视频道，阅读几种全国性杂志。而今天，美国有7大有线电视网和263个电视频道，消费者能买到的杂志高达22 000种之多。[17]再加上数不清的广播电台和可以塞满车库的邮件广告、商品目录广告，以及最新的互联网广告、电子邮件广告、在线广告、户外广告，无论消费者在家、工作单位还是在其他地方，都遭受着广告的狂轰滥炸。最终，消费者平均每天面对多达3 000～5 000条商业广告。[18]

在混乱中突围。如果说杂乱的广告困扰着消费者，它同样也困扰着广告主。以电视网广告为例，企业为一则30秒的商业广告要支付381 000美元。此外，在流行节目的黄金时段播出该30秒广告，还需另外每次加付至少250 000美元。一些收视率很高的流行节目广告费用就更高了，如电视剧《实习医生格蕾》（344 000美元），电视剧《绝望主妇》（394 000美元），选秀节目《美国偶像》（普通场一次594 000美元，每季决赛130万美元），超级碗决赛（每30秒260万美元）。[19]

在付出高昂代价后，广告主的广告仍夹杂在其他商业广告、声明及现场促销之中。这些信息以平均6分钟一次的频率播出，在节目黄金时段每播出小时中占据将近20分钟。电视和其他媒体上大量插播广告的做法已引起消费者不满。最近一项调查显示，63%的美国人认为广告实在太多了！[20]

直到前些日子，电视观众一直是广告的俘虏。但最近，数字技术的进步赋予了消费者前所未有的对信息、娱乐的选择权。随着有线电视、卫星电视、互联网、交互式电视点播系统和DVD租赁业的发展，今天的观众拥有更大的选择权。数字技术也让观众拥有了是否观看节目的决定权。消费者逐渐不再收看广告。他们按下录制节目快进键跳过广告；或使用遥控器，在广告插入时静音，消费者关闭了接收广告的一切通道。一项最近的研究表明，40%的电视观众一遇到广告就会更换频道。[21]

消费者拒绝广告的趋势借助数字视频录像机（Digital Video Recorder，DVR）技术的快速发展而加剧。目前有20%的美国家庭使用DVR，据估计，这一数字在2011年将增长到39%。尽管DVR增加了人们收看电视的总时间，但研究表明，观众观看录制节目时跳过了约60%的广告。一名广告代理商的执行董事称DVR为“电动锄草

机”。“利用 DVR 跳过商业广告的观众数字将极大动摇企业对 30 秒广告的信心。”他说道。同样，交互式电视点播系统的观众将在未来 5 年内增长 4 倍。这些观众将按自己的作息表收看节目，看不看广告也自己做主。[22]

因此，企业不能再像过去那样依靠传统媒体投放呆板的广告来捕获消费者。仅是为了获得和保持受众注意力，现代企业就要更好地设计广告创意，使之更具想象力，更有娱乐性，对消费者更有价值。一位广告执行官说道：“靠中断节目插入广告作为营销要诀，这个办法已经行不通了。公司必须制作有趣、有用、有足够娱乐性的广告来吸引消费者。”另一位专家说道：“广告应该把人们吸引过来，讲述一个故事，鼓励他们参与，当他们真的参与进来时奖励他们。如果你做对了，人们还会一遍又一遍地收看你的广告。”[23]

实际上，许多营销者开始赞同一种正在崛起的广告或娱乐工具，它被戏称为**“麦迪逊大街加好莱坞藤街”**（Madison & Vine）。众所周知，纽约的麦迪逊大街聚集了全美的广告业巨头，而加利福尼亚州洛杉矶市好莱坞大街和藤街的交汇处则是美国娱乐产业的心脏地带。现在，新诞生的词汇“麦迪逊大街加好莱坞藤街”代表了一种新尝试，即试图依靠更有吸引力的互动信息来打动消费者，实现从杂乱的广告中突围。

信息战略。制作有效的广告信息的第一步是规划信息战略——决定向消费者传播什么样的信息。广告的最终目的是让消费者对企业或产品产生思考，有所回应。而人们只在相信自己会有所收益的情况下才会产生回应。因此，规划有效的信息战略的起点是识别那些可用作广告诉求点的顾客利益。理论上，广告信息战略直接来自企业的市场定位和顾客价值战略。

信息战略直截了当地描述出广告主想强调的定位点和顾客利益点。广告制作者接着会创造一个独特的**创意概念**（creative concept），即“大主意”，用独特、难忘的方式实现广告信息战略。在此阶段，简单抽象的广告创意扩展为优秀的广告活动。通常情况下，一位撰稿人和一位艺术指导会组成创意团队，创造许多创意概念，期待其中的一个概念成长为“大主意”。这些创意概念可以是可视化成果，也可以是一段文字描述，或者兼而有之。

创意概念能够指导对适宜的广告诉求的选择。广告诉求应具有几方面的特征：第一，有意义，广告诉求指出那些让产品变得有趣、值得拥有的利益；第二，可信——必须使消费者相信产品或服务能带来所承诺的价值。

然而，最有意义、最值得信赖的利益往往不是最好的诉求。广告诉求还必须做到与众不同——它需要说明企业的产品和服务如何比竞争对手的要好。例如，手表最有意义的利益就是可以准确地知道时间。然而只有极少的手表广告宣传这一点。取而代之，手表厂商会从提供独特利益出发，选取自己产品的一些优势进行宣传。多年来，天美时手表一直是人们可以买得起的表。与之相反，Fossil 手表注重样式和时尚，劳力士强调奢侈和地位。

创意表达。广告者随后将“大主意”转换为实际广告，引发目标顾客的兴趣和注意力。创意团队必须找到最恰当的方法、风格、语调、词汇和格式来表述创意。所有广告信息都可以用不同的**创作文体**（execution style）描述出来，如下文所示：

- 生活片段：显示一个或数个典型人物在日常生活中使用产品的情景。如丝乐克牌豆奶“成长的希望”广告，描述了一名年轻职员以一顿健康的早餐开始了充满希望的一天。
- 生活方式：强调产品如何满足人们的生活方式。例如，Liquidlogic 皮艇的广告中，一群皮艇手在挑战激流。结尾时广告说道：“地球表面 2/3 的面积都是游

乐场——拥抱湿润的生活！”

- 幻境：针对产品及其用途，设想一种引人入胜的幻境。很多广告围绕幻想构建主题，例如在阿迪达斯运动鞋广告中，一个男孩幻想自己穿上阿迪达斯运动鞋后跑起来遥遥领先。广告的结尾处呈现阿迪达斯的经典广告语“没有什么是不可能的”（Impossible is nothing）。
- 气氛或想象：围绕产品或服务渲染一种感情或形象，如美丽、爱情或宁静。除了渲染氛围，一般很少对产品本身进行过多宣传。例如，新加坡航空公司的广告展现了在柔和的灯光下，彬彬有礼的空乘人员细心照料旅客，让他们感到轻松愉快的情景。
- 音乐：一个或几个人物，或卡通角色演唱一首有关产品的歌曲。如可口可乐的音乐广告“我想教世界唱歌”成为史上最著名的广告之一。同样，Oscar Mayer 长期播放的广告中，一群孩子愉快地唱着现在著名的歌曲“我希望我是 Oscar Mayer 小香肠……”。又有谁不知道 Chili 休闲餐厅那首闻名的广告曲“我喜欢我的肋排、肋排、肋排……烤小猪肋排”？
- 个性象征：广告创造一个代表产品的角色。广告角色可以是动画人物［如清洁产品 Mr. Clean、儿童食品托尼虎（Tony the Tiger）、车险公司盖可壁虎］，也可以是真实角色（如万宝路香烟的牛仔、美国家庭寿险 AFLAC 的鸭子形象）。
- 技术专长：展示产品制作过程中企业的专长和经验。麦斯威尔（Maxwell House）咖啡向观众展示其精选咖啡豆的过程；波士顿啤酒公司（Boston Beer Company）的吉姆·科克（Jim Koch）向消费者讲述自己多年来酿造 Samuel Adams 牌啤酒的经验。
- 科学证据：提出调查结果或科学证据，从而证明该品牌优于其他品牌。多年来，佳洁士牙膏一直采用科学证据使消费者相信佳洁士比其他品牌有更强的防蛀能力。
- 证词证言：通过有很高威信、受人欢迎的人或行家认可产品。证词证言广告可以通过普通人之口表达他们多么喜爱某一产品，如捷蓝航空广告；或请明星代言产品，如佳得乐饮料的广告展示了佳得乐饮料如何帮助几年前险些因脱水而死的运动员克里斯·利（Chris Legh）获得铁人三项赛冠军。

传播者还必须为广告选择适当的语调。如宝洁公司一贯采用肯定的语调。它的广告总是介绍产品最好的方面，从不采用幽默的语调以免扰乱人们接收广告信息时的注意力。然而，现在很多广告采用极度夸张的幽默手法让自己在杂乱的广告中脱颖而出。例如，上届超级碗决赛十则最受欢迎的广告中，有九个采用幽默手法，其中六个是百威啤酒、百威淡啤酒的广告。

广告应采用易记忆、易引起注意的词汇。例如宝马公司并不简单地声称“宝马是易驾驶的汽车”，而是采用更具渲染力和冲击力的词汇：“终极驾驶感受”。同样，拜耳医药在旗下产品 K9 Advantix 的广告中，不会说“K9 Advantix 替您的狗赶跑虱子、蚊子、跳蚤”，而是用更丰富的语言，“有了 K9 Advantix，我身上没有虫子啦！”世界野生动物保护基金不会说“我们需要您的捐款来拯救自然界”，取而代之，它会用这样的语言：“我们共享一片天空，我们共享一个希望。和我们一起，保护自然。”

最后，版式的大小、色彩和插图等要素对广告效果和费用也有很大的影响。广告设计上的小小改进，往往会大大提高广告的吸引力。在印刷广告中，图是读者首先注意的要素，必须具有足够强烈的吸引力；其次，标题必须能有效地吸引人们阅读广告的文字；最后，文稿作为广告的主体，必须简单明了，同时又要有说服力。更重要的

是，这三个要素必须紧密融合才能有说服力地传播顾客价值。

消费者自创信息。借助当今交互技术的发展，许多企业目前尝试依靠消费者完成信息创意，甚至完成整个广告。他们或搜索已有的视频网站，或建立自己的网站，赞助广告创意竞赛和其他促销方式。

有时，营销者会从 YouTube、聚友网、谷歌、雅虎等网站上购买已经发布的消费者视频。例如，上年一则流传很广的视频展示健怡可乐和曼妥思（Mentos）薄荷糖混合以后可以产生喷力十足的苏打水。这则视频为可口可乐公司带来了一笔横财。为了再接再厉，可口可乐公司雇用了制作这则视频的业余爱好者——一位律师和一位职业魔术师——策划并亲自出演另一则可口可乐的 30 秒广告。[24]

还有一些营销者设立竞赛，或创立品牌设计网站邀请消费者提交信息创意和视频。例如，万事达卡在上年春天赞助了一项公共活动，鼓励消费者参与万事达卡电视广告创作。消费者可以访问万事达卡的生活方式网站（www. priceless. com——“每日生活冒险”栏目），在空白处上传照片、视频生成自创广告。万事达卡征集了 10 万个消费者自创广告，并在正式的电视广告上播出了优胜者创意。

与之类似，菲多利的薯片品牌多力多滋举办了名为“超级碗挑战赛”的广告竞赛，邀请消费者为美味的三角玉米片制作视频。多力多滋共收到了 1 080 个消费者制作的视频，并在竞赛网站上发布了最受欢迎的 5 个广告，网民可以再投票选出最终的获胜者。5 位最终获胜者各获得了 1 万美元的奖励。多力多滋在超级碗决赛时也播出了其中两则优胜广告。这项活动获得了空前的成功，其中一则广告被《今日美国》评为超级碗受欢迎广告榜第五名。多力多滋品牌在超级碗和获胜广告决赛前后也得到了持续的关注。[25]

并非所有的消费者自创广告都能获得如此成功的效果。事实上，给予消费者过多的自由和发挥空间可能事与愿违。例如，雪佛莱汽车为塔荷（Tahoe）SUV 车设计了一项促销活动，由消费者为汽车广告创作个性化文案。该活动收到了意想不到的负面结果。许多消费者在作品中尖刻地嘲笑了这款大型 SUV 惊人的耗油量、高昂的维护成本和对环境的巨大危害。可见，营销者应深思熟虑后再邀请消费者加入广告创作。比如万事达卡在前文介绍的公众活动中，就对消费者向 www. priceless. com 提交的每则作品进行监视，只发布合适的作品。一名万事达卡的营销人员说：“我们不是 YouTube，不合适的内容我们是不会发布的。”[26]

当然，如果使用正确，消费者自创广告会产生巨大的效果。第一，企业仅仅花费很小的成本就可以广泛收集全新的创意，获取评价自己品牌的全新视角，了解它们对消费者的真正价值。“企业对于自己的品牌形象当然有规划，”一位来自 adcandy. com 网站（该网站致力于通过互联网替企业收集消费者创意和广告）的创始人说道，“但是如果每个人都说你的品牌看起来实际是另一个样子，这就产生了偏差。伟大的想法往往来自街头，来自那些天天使用这些产品的人们。”[27]

第二，消费者自创信息可以促使消费者参与广告活动，深入思考这些品牌和它们的价值，并表达出来。如此一来营销者不仅获得了“深入了解公众舆论和公众需求的机会……而且让大众产生了对品牌的浓厚兴趣”，那名 adcandy. com 网站创始人说道。另一位来自多力多滋的营销人员补充道：“（这类活动的）投资回报就是品牌忠诚。”[28]

媒体决策

在制作广告信息后，广告人员的下一项任务是选择承载信息的**广告媒体**（advertising media）。该项决策包括：（1）确定预期的抵达率、频率和影响；（2）选择主要

的媒体类型；（3）选择具体的媒体工具；（4）确定媒体的时间安排。

抵达率、频率和影响决策。广告主必须决定预期的抵达率、频率和影响，以保证广告目标的实现。抵达率指在一定时期内接收到广告信息的目标受众百分比。例如，广告发布者努力实现在活动开始三个月后，广告信息抵达70%的目标客户。频率指一定时期内，平均每位目标消费者接收到的广告信息次数，如广告商计划广告平均要展露3次。

广告主不仅想让更多的消费者接受更多的广告，而且必须决定广告预期的影响，即某一特定媒体的展露质量价值。如同一信息刊登在《新闻周刊》（*Newsweek*）就比刊登在美国小报《国家询问报》（*National Enquirer*）上更为可信。由于电视可以利用音像手段，因此对那些需要全方位展示的产品，电视广告效果就比广播广告好很多。而由消费者参与设计的产品广告在网站上的投放效果就比直接邮件广告效果好。

一般来说，广告主更倾向于选择可以吸引消费者参与的媒体，而不是仅可以将信息传递给消费者的媒体。如对电视广告，一名专家表示“广告与受众的相关度及何时插入电视广告，远远比广告被观看的次数重要得多”。尽管媒体调查公司尼尔森已经开始着手测量电视的媒体参与度，但绝大部分媒体目前还无法测量消费者的参与度。“我们目前采用的媒体测量指标有排名、阅读量、收听率和点击率，”一位广告调查基金（Advertising Research Foundation）的执行董事说，“但‘参与’来自消费者内心，而不是媒体。我们需要理解消费者如何参与、投入到产品理念中。有了消费者参与，你就可以建立与消费者的互动关系了。”[29]

选择主要的媒体类型。媒体策划者必须衡量各类主要媒体在抵达率、频率和影响等方面的能力。主要的媒体类型包括电视、报纸、直接邮寄、杂志、广播、户外广告和互联网，如表12—2所示。此外，广告主还可选择一系列数字媒体，如手机等以直接抵达消费者。由于每种媒体都有其优点和不足，媒体策划者在进行媒体选择时需要综合考虑。理想的媒体应正确、有效地将广告信息传播给目标消费者。媒体策划者要考虑不同媒体的影响、信息的有效性及费用。

表12—2　　主要媒体概览

媒体	优点	缺点
电视	对大众市场的广泛覆盖；每次广告展露成本较低；视听、动画手段完美结合；具有很强的感官吸引力	总成本过高；干扰过多；广告展露时间过短；缺乏观众选择性
报纸	灵活；展露时间较长；良好的当地市场覆盖面；能广泛被接受；可信度高	保存性差；复制质量低；相互传播困难
直接邮寄	接受者选择性强；灵活；同一媒体内没有广告竞争；人情味浓	相对来说单次展露成本高；可能造成“垃圾邮件”印象
杂志	地理、受众选择性较强；可信并有一定权威；复制率高；保存期长且传阅者多	广告购买时间较长；成本高；广告版面无保证
广播	当地受众接受度高；地理、受众选择性强；成本低	只有声音；展露时间短；受众注意力低（边听边做其他事）；受众分散
户外广告	灵活；重复展露；低成本；竞争少；定位选择性较强	观众缺乏选择性；创新空间受限
互联网	高度的选择性；成本低；迅速；互动沟通能力	广告效果较差；受众控制广告展露

媒体组合必须定期审查。长期以来，电视和杂志一直是全国性广告主的首选，其他媒体经常被忽略。然而如前文所述，媒体组合正在改变。由于大众媒体费用上涨，受众减少，及激动人心的新媒体的出现，许多广告主正尝试寻找新的影响消费者的传播方式，用成本更低、消费者参与程度更高、定向性更好的专业化媒体代替传统大众媒体。

比如有线电视和卫星电视系统正在异军突起。这些电视传播系统可以采用单一节目策略，从而更专注于体育、新闻、养生、艺术、家居生活与园艺、烹饪、旅行、历史、财经等专业节目。时代华纳、康卡斯特电信（Comcast）等运营商甚至已经开始测试能够自动将广告播放给特定地区人群和特定类型消费者的电视播放系统。一份西班牙语报纸的广告只会在西语人群中刊出，而只有饲养宠物的人们才能看见有关宠物食品的广告。

广告者可以像使用狙击枪一样，有效地利用“窄播”抵达特定的细分市场，而不是像使用散弹枪一样向整个电视网投放广告。如此一来，有线电视和卫星电视媒体将更有意义。但广告者在努力寻找低成本的定向传播方式时，也意外地获得了多种“替代性媒体”，在难以想象的地方投放了广告。目前无论去哪里，无论干什么，你都将遇见很多新形式的广告。[30]

> 超市购物车广告、购物袋广告，甚至是超市地板广告，都在提醒你购买 Jell-O 果冻或帮宝适尿不湿；超市收银台的大幅广告则为沃尔沃轿车地区经销商招揽生意；甚至超市出售的鸡蛋上都印有 CBS 电视台的节目广告。当你走出商店，开过的垃圾车上张贴着 Glad 垃圾袋广告。去球场躲躲？球场内的可视屏幕上播放着百威啤酒的广告，抬起头，你会发现拖吊着滚动播放广告的电子显示屏的飞艇在空中慢悠悠地盘旋。那么去寂静的乡下总可以了吧？抱歉——你会看见一位雄心勃勃的农民将奶牛当作了四条腿的广告牌——Ben & Jerry 冰淇淋广告赫然入目。
>
> 今天，广告无处不在。沙滩上，游船为 Sundown Sunscreen 做广告；晒日光浴的人们则将遮阳伞插在印有斯纳普（Snapple）饮料广告的沙地上。出租汽车的车载体育信息屏与 GPS 定位系统联网后，在出租车经过商店和酒店的时候会自动发出提示。DVD 影片、停车票存根、地铁出站口、高尔夫球记分牌、送货卡车、比萨饼包装盒、加油泵、ATM 取款机、市政垃圾桶、警车、医院检查台、教堂布告栏，你能想到的任何地方，都有了广告。一家广告代理商甚至可以在一些大学生的额头发布暂时的刺青广告。在办公室饮水冷却器旁闲聊的人们也会有新的发现——饮水冷却器上面张贴着新一季《美国偶像》的招贴画。

其实这些广告有时看起来很牵强，甚至会激怒消费者。但即使如此，对很多营销者来说，这些广告能为企业节约费用，同时可以有效地渗透到目标顾客休息、购物、工作和娱乐的场所。当然对广告感到极度厌烦的消费者还在尝试寻找没有广告的天堂。电梯、公共休息室里的书摊怎么样？还是算了吧，无所不在的营销创新早已波及了这些地方。

影响媒体类型选择的另一个重要趋势是“多媒体受众”（media multitaskers）①人群的快速增长。“多媒体受众”指那些同时从多种媒体上获取信息的人[31]：

① 这个词是原文作者自己创造的，此处译者这样翻译，还请斟酌其准确性。——译者注

看起来现在的人们并不满足于看电视。据最近的一次调查，3/4 的电视观众在观看电视的同时还在阅读报纸，2/3 的人会在看电视的同时上网。70%的受访者承认他们会尝试在同一时刻接收两种以上媒体的信息。更重要的是根据目前儿童所显现的迹象看，“多媒体受众”人群还会继续增加。8～18 岁美国人的平均媒体接触时间已经由 8.5 小时减为 6.5 小时。一个十几岁的孩子一边在谷歌上下载凯拉・奈特莉（Keira Knightly）的照片，和好几个朋友在线聊天，听着 iTunes 上播放的音乐，另一边在用手机和另外的朋友打电话，手忙脚乱地试图在笔记本电脑打开了好几层的窗口里，完成一篇 Word 文档作业。要知道，这种情形在今天并不少见。

媒体策划者在选择媒体类型时需要将上述各种媒体交互的情形考虑在内。

选择具体的媒体工具。 媒体策划者下一步要在主要的媒体类型中选择一个最佳的媒体工具。如具体的电视媒体工具有电视剧《实习医生风云》（*Scrubs*）和《ABC 今晚世界新闻》（*ABC World News Tonight*）等。杂志媒体工具包括《新闻周刊》、《时尚》（*Vogue*）、《ESPN 体育杂志》（*ESPN The Magazine*）等。

媒体策划者通常要计算某一特定媒体工具抵达每千人的平均成本。如果在美国全国性刊物《新闻周刊》杂志上刊登一张全页四色广告的费用为 231 525 美元，而《新闻周刊》的读者约有 310 万人，则广告抵达每千人的平均成本约为 75 美元。同样的广告登载在《商业周刊》上可能要花 104 300 美元，但由于抵达人数仅为 900 000 人，则每千人成本为 115 美元。媒体策划者根据每千人成本的高低将各种杂志排列成表，择千人成本最低者加以考虑。[32]

媒体策划者还必须考虑在不同媒体投放广告的制作费用。报纸广告的制作成本很低，但电视广告的制作成本就非常高。一则典型的电视广告需要 50 万美元甚至 100 万美元的制作费用。几年前，由妮可・基德曼（Nicole Kidman）主演，导演过电影《红磨坊》的巴兹・鲁曼（Baz Luhrmann）制作的香奈儿 5 号香水广告，制作费竟高达难以想象的 1 400 万美元。有意思的是，前文提及的由消费者自创的多力多滋超级碗广告制作费用只有 12.79 美元，而且绝大部分是用在了购买将在广告中出现的多力多滋薯片[33]上。这对那些专业广告制作人来说，绝对是印象深刻的一课。

在选择具体的媒体工具时，媒体策划者需要根据几个衡量媒体有效性的因素来修正每千人成本的计算结果。第一，媒体的受众特性。对好奇牌纸尿裤来说，在《养育》（*Parenting*）杂志上的广告就有较高的展露价值，而在男性杂志《马克西姆》（*Maxim*）上的广告展露价值就较低。第二，目标受众的投入度。如《时尚》杂志的读者就比《新闻周刊》的读者更注意广告。第三，媒体的编辑质量（即声望和可信程度）。如《时代》杂志和《华尔街日报》绝对比《星报》和《国家询问报》更有声望，也更加可信。

确定媒体的时间安排。 广告主必须决定如何在一年内安排广告活动。假设某种产品的销售旺季是 12 月至第二年的 3 月，那么企业面临三种选择。企业可以顺着季节的变化调整广告支出，也可按与季节变化相反的方向安排广告支出，或全年平均使用广告费。大多数企业都采用顺应季节的广告政策。如全美肖像制作连锁店 The Picture People，习惯在圣诞节、复活节及情人节等重要节日前投放更多的广告。另一些营销者只利用季节性广告，如贺卡公司 Hallmark 只在重要节日前投放广告宣传其贺卡。

最后，广告主必须决定广告播出的类型是连续性的还是节奏性的。连续性是指在

一定时期内均匀地安排广告展露。节奏性则不平均安排广告展露。若一年计划安排52 次广告，广告主可以每周一次的频率连续播放 52 周，或集中在几段时间内连续播出。节奏性广告的依据是通过短时期密集广告，让消费者建立起品牌认知并保持到下一次广告高峰。偏好节奏性广告的营销者认为，这种广告能以较低的成本获得和连续性广告一样的效果。而另一些广告营销者认为尽管节奏性广告能维持必要的认知度，但缺乏广告沟通的深度。

评估广告效果

对大多数企业来说，广告责任以及**广告投资收益率**（return on advertising investment）已经是热门话题。两项近期独立调查都发现过去十年间广告效果下降了40%，37.3%的广告预算被浪费。这种现象促使最高管理层责问营销经理，“怎么能知道我们花在广告上的钱正合适”或“我们的广告投资到底有什么回报?”根据全美广告商协会（Association of National Advertiser，ANA）最近的调查，如何衡量广告的效果和效率已是当今广告主的第一热点问题。[34]

广告主应当定期衡量广告的两项效果：传播效果和销售盈利效果。对单则广告和整体广告的沟通效果评估，可以测试广告或媒体是否正确地传达了信息。单则广告在商业播放前后都能进行测试。在投放前的广告测试中，广告主向消费者展示广告，了解消费者是否喜欢该广告，对信息的记忆和消费者的态度是否因广告有所改变。当广告发布后，广告人员通过测试可以衡量广告是否影响到消费者记忆、品牌认知、了解以及偏好。这两种广告测试对整体性广告活动同样适用。

广告主已经拥有衡量广告沟通效果的有效方法。然而销售盈利效果往往很难衡量。如果某个广告使品牌知晓度提高 20%，品牌偏好增加 10%，那么将增加多少销售量，多少利润呢？更为复杂的是，销量和利润还同时受到许多其他因素的影响，如产品特色、价格、可获得性等。

目前一种衡量销售盈利效果的方法是将过去的销售和利润与过去的广告支出相联系；另一种方法通过实验进行预测。如为测试不同广告支出水平的最终效果，可口可乐公司在不同的市场安排不同的广告支出，并将其与最终的销售、盈利水平进行比较。企业可以再引入其他变量，如媒体类型自变量、广告类型自变量等，以进行更复杂的实验。

尽管如此，由于有太多的因素影响广告的有效性，其中一些可控另一些则不然，所以评估广告支出效果仍然不是精确的科学。如许多企业每年在超级碗决赛广告上一掷千金。虽然它们觉得这项投资物有所值，但没有几个企业能够测量或证明这一点（参见营销实践）。最近一份针对营销和广告执行官的调查指出，76%的营销者不衡量广告投资收益率，原因是它太难衡量了。[35]较早的一项全美广告商协会的调查采访广告经理们，当广告支出下降 10%后，他们是否能“预测该举措对销售的影响”——63%的受访者表示不能预测。

“营销者努力获取各种各样的信息，但他们仍无法回答广告有效性这一基本问题，”一名营销分析师说道，“这是因为他们没有模型和量表。”[36]所以，尽管由于营销者不断努力使情况稍有改进，但在衡量广告效果时决策者们还是需要依靠经验判断，同时参考定量分析的结果。

营销实践

超级碗：广告活动之母是否值得？

超级碗是所有广告活动之母。每年大量蓝筹公司向全世界亿万观众播放它们最好的广告作品。然而花费可不便宜。上年主要的广告主为每则30秒广告平均支付了260万美元，而在过去20年间，它们为总计只有11个小时的超级碗广告时间支付了17.2亿美元。这还仅仅是播出费用。再加上平均每则广告100万美元甚至更多的制作成本，仅播放单则超级碗广告已是十分昂贵的活动，而百威啤酒上年播放了10部。

每年，当超级碗决赛临近时这个问题总会出现：超级碗广告值这么多钱吗？它是否带来了较高的广告投资回报？回答这个问题并不容易。

广告主与行业专家的观点分歧很大。超级碗体育场的明星企业，如百威啤酒、联邦快递、通用汽车、凯业必达招聘网站（CareerBuilder）、Diamond食品、菲多利食品、百事可乐，肯定认为这样的广告投资值得——不然它们就不会每年都来投放广告。可是，宝洁、联合利华这样精明的营销者为什么上年退出了超级碗？一项针对全美体育营销网（National Sports Marketing Network）董事会成员的调查显示，31%的受访者表示推荐超级碗广告，但有41%的受访者不推荐——超级碗广告不值得花那么多钱。

一些评论家发表了有力的言论，认为超级碗广告过于昂贵。相比于黄金时段的电视网节目，在超级碗广告中，广告主为每位观众平均多花费了85%。企业为超级碗广告支付的260万美元可以购买许多替代媒介——如50部电影中不同的植入式广告、电视节目、视频游戏里的植入式广告，或在纽约时代广场购买两块租期达一年的巨型户外广告展位，每天受众100万人。除去高昂的成本，超级碗比赛期间广告对消费者注意力的竞争也激烈异常。每则广告都代表了企业最大限度的努力——试图设计超乎想象的又能让批评家和消费者打高分的广告。许多广告主认为，如果不在超级碗这样拥挤的场所投放那些生活中不可能出现的广告，广告预算的效果反而更好。

超级碗广告还面临着战略匹配的问题。尽管对于生产啤酒、零食、软饮料、体育用品，且拥有大量预算的企业来说，超级碗是完美的广告舞台，但对于许多企业及其品牌而言，超级碗广告并不适合它们的产品与创新战略。一位媒体执行官将超级碗广告比作娇妻："如果你是有着大量广告预算的企业，她确实合适。但若你只有适中的预算，她绝对不是值得你投资的最佳对象。"

至于超级碗是否与企业的创新战略匹配，请参考联合利华的多芬香皂（Dove）案例。两年前，联合利华在超级碗播放了一则45秒的情感诉求广告。作为多芬香皂"真美之旅"活动的一部分，该广告获得消费者的高度评价，产生了巨大的公众效应——广告播出前后观众发表了4亿条评价。但公众讨论更多的是广告中女主角的自信而不是产品，广告评估也显示观众对广告信息的卷入度较低。而多芬香皂通过另一则便宜得多的户外广告，就获得了和超级碗相同的广告展露，同时观众卷入度更高。在互联网上病毒式广告片"多芬演变"则获得了更多的观众回应，而且没有任何媒体成本。一名联合利华的执行官表示，"超级碗确实不适合多芬"。上年，因为美容品牌云集的奥斯卡颁奖典礼更受女性注意，所以多芬香皂转而在奥斯卡颁奖典礼上播出了一则消费者自创广告。

当然，对于合适的广告主，超级碗仍然意味着很多。它是每年收视率最高的电视节目，大约有9 000万观众放开DVR遥控器，一动不动地盯着电视屏幕，包括广告。实际上对很多观众来说超级碗广告比比赛重要得多。上年，比赛本身的收视指数为41.6，广

告是41.22。一名百威啤酒的创意主管说："再没有其他像超级碗一样的平台了。你可以（这样有影响地）一次性覆盖那么多家庭，它太有效了。"

对大部分广告主来说，超级碗广告本身只是更大计划里的一部分。当比赛结束后，评论家、媒体、专家和消费者还会再次温习、评价广告。这是超级碗不多的与体育赛事无关的事件之一，"当它结束时它还未结束"。因而衡量超级碗广告的有效性远不止评估收视率及广告送达那样简单。一位分析师说："企业在30秒广告播放时间里获得的声望仅是冰山一角。那些在线观看、冷言冷语、博客评论，以及《今日美国》的排行榜才是真正的收获。"

"超级碗是为数不多的媒体财富，在这里，广告和内容同样重要，" Nationwide Financial公司的广告与品牌管理副总裁史蒂文·施赖布曼（Steven Schreibman）说，"所以你会想知道怎样才能用好这一机会。"他仍在为上年该公司的超级碗广告兴奋不已。广告中健美男子法比奥（Fabio）展示了"时间从身边匆匆流逝"的广告主题。数月以后，消费者仍然访问ifilm.com等网址观看该广告。史蒂文说："仅这一个网站就有180万的下载量，这还是法比奥亲自告诉我的。"

广告主通常不会坐等消费者谈论广告，它们会通过开展活动活跃气氛。上年在超级碗决赛前，至少三家广告主——通用汽车雪佛兰产品部、美国橄榄球联盟、多力多滋——均举办了竞赛邀请消费者制作自创广告。如前文所述，多力多滋"超级碗挑战赛"活动获得了1 000部合格作品，以及广泛的媒体影响和网民的强烈兴趣。其优胜广告是IAG评出的十佳超级碗广告，在《今日美国》评出的超级碗受欢迎广告中位列第四。

超级碗最大的广告主，百威啤酒还将广告活动延伸到了比赛日以外。它在赛后跟进电子邮件活动以保持观众热度；设立了bud.tv网站，消费者可以观看公司所有的超级碗广告，并通过短信或向网站投票选出最喜欢的广告。

让我们回到最初的问题——超级碗广告是否值得巨额投资？看起来没有明确答案，一些广告主认为"值得"，另一些则认为"不值"。问题的关键是如何衡量广告回报。一篇最近出版的文章以"衡量超级碗的回报？祝你好运！"为题，写道："广告主在制作完美的超级碗广告上投入的时间、精力、烦恼，与证明其广告回报所需的努力相比，只是沧海一粟。"

资料来源：Quotes and other information from Claire Atkinson, "Measuring Bowl ROI? Good Luck," *Advertising Age*, January 29, 2007, p. 9; Lacey Rose, "Is a Super Bowl Ad a Super Deal?" *Forbes*, January 30, 2007, accessed at www.forbes.com; Angus Loten, "The Best Ads \$2.6 Million Can Buy," *Inc.*, February 2, 2007, accessed at www.inc.com; Jack Neff, "P&G, Unilever Sit Out the Super Bowl," *Advertising Age*, January 29, 2007, pp. 1, 36; "IAG Top 10 Best-Liked Super Bowl Ads," *Advertising Age*, February 8, 2007, accessed at http://adage.com/superbowl07/article?article_id=114692; Stuart Elliott, "30 Seconds of Fame at Super Bowl XLI Will Cost \$2.6 Million," *New York Times*, January 5, 2007, p. C3; and Stuart Elliott, "Multiplying the Payoffs from a Super Bowl Spot," *New York Times*, January 26, 2007, p. C2.

其他广告因素

在规划广告战略、执行广告活动时，企业还必须考虑两个问题：第一，企业如何安排组织结构以执行广告职能？第二，企业如何调整广告战略和活动以适应国际市场的复杂性？

广告组织架构

对广告职能的履行，不同企业有不同的组织方式。在小企业，广告可能由销售部的员工负责；大企业会成立广告部，其主要职责是制定广告预算，与广告代理商合作，完成代理商不做的工作。由于广告代理商具有一些独特的优点，大多数大型企业会雇用外部广告代理商。

广告代理商（advertising agency）如何开展工作？广告代理商最初出现于19世纪中后期，当时销售人员和媒体经纪人、中间人一起成立公司，向企业销售广告空间以获取佣金收入。时过境迁，销售人员开始帮助顾客制作广告。最终，他们组成了代理机构，更接近广告主而不是媒体。

现今的广告代理商雇用能力更强的外部专业人士来制作广告。由于广告代理商与众多客户合作，因而它们具有丰富的经验，能够从独立的外部视角帮助客户解决问题。所以，即使当今企业拥有实力雄厚的广告部门，广告主还是会利用广告代理商。

一些广告代理商规模庞大——全美最大的广告代理商天联广告公司（BBDO Worldwide），其全球总收入高达15亿美元。目前广告业界并购案频发，产生了更多的巨型控股公司。这些巨人中最大的一家，奥姆尼康集团（Omnicom Group），拥有数家大型广告公司、公关公司和销售促进公司，其全球年运营收入总计达114亿美元。[37]大多数大型广告商拥有充足的人才和资源，可以为客户提供全程广告服务，从策划广告方案阶段到准备、投放广告，及最终的评估广告效果。

国际广告决策

国际广告主会面临许多国内广告主未曾遇到的复杂问题。其中最重要的问题就是广告主究竟应在多大程度上调整全球广告以适应不同国家的市场？一些大型广告主倾向于采用高度标准化的全球广告来支持它们的国际品牌。从印度孟买到美国巴尔的摩，这些广告几乎一成不变。麦当劳在全世界100多个国家一致采用“我就喜欢”（I'm lovin' it）主题统一品牌宣传和产品创新。可口可乐亦采用统一主题“可乐伴随生活”（The Coke Side of Life）在全球宣扬其品牌概念。吉列维纳斯（Venus）女士刀架的广告在世界各地几乎完全一样，仅有小小的改动以适应当地文化。

近年来，在线社交网络和视频分享网站的流行，有力地推动了国际品牌的广告标准化。大部分大型营销和广告活动都包含网上展示。相互连接的消费者通过互联网可以轻易地越过国土边界，使广告主试图有条不紊地控制广告活动的努力成为明日黄花。因此，大部分消费品企业在世界范围内协调它们的网站以实现一致化。无论在德国、日本还是在中国，登录麦当劳网站你都会看见巨大的金色拱门标志和“我就喜欢”的广告语，也许还有麦当劳叔叔。

标准化带来很多益处——较低的广告费用，全球性的广告协调，以及一致的品牌形象，但缺点也很明显。最重要的就是标准化战略会忽略各地市场文化、人口和经济环境方面极大的差异性。因此，大多数国际广告公司采取“国际创意，本地实施”战略：一方面，规划国际化广告战略保证全球广告的统一与有效；另一方面，在当地开展可以更好地回应消费者需求的本地广告活动。如苹果公司在全球各地播放“我是电脑，我是Mac”的广告。在西班牙、德国、法国和意大利等国，该广告只是在美国版基础上使用当地语言重新配音，但在日本，该广告被重新创作以适应日本文化。

在某些国家看起来有趣的事物在另一国会被视为无礼。美国版苹果广告中，使用PC电脑的书呆子被使用Mac电脑的同事无情嘲笑，并不乏尖刻地笑着宣传

Mac 电脑比 PC 电脑强大得多。但在日本消费文化中，由于有自吹夸大之嫌，直接比较式广告并不受欢迎。因而，日本版的 Mac 广告有了微妙的变化，转为强调 Mac 电脑与 PC 电脑并没有那么大的区别。不像美版广告里 PC 使用者书呆子般的打扮与 Mac 使用者灵通时尚的穿着，日版广告里 PC 使用者着商务套装而 Mac 们穿休闲时尚装，以此代表这两种电脑工作/休闲时段差异，而不是品牌个性差异。在最初的日版广告中，Mac 使用者甚至为 PC 使用者起了个昵称——waaku，类似工作"work"的日语发音。PC 使用者的肢体语言在日本文化里有很强的幽默感：当 PC 们碰到 Mac 们的肩膀时，Mac 们显得很尴尬。"PC 表现出了友好的姿态接触 Mac，而 Mac 也友好地拒绝了 PC，"一名东京的品牌顾问评论道，"西方版的 Mac 广告在日本肯定没有市场，因为它显得 Mac 缺乏格调。"事实上，日本法庭还在为是否允许对比广告而争论不休。[38]

国际广告主面临着众多挑战。如不同国家之间广告媒体费用和广告可获性差异极大，不同国家的广告监管也不尽相同。许多国家有严格的法律限定，规定企业最高广告支出、媒体选择、广告主题等。为适应当地监管，广告主必须调整国际广告活动。

在印度及伊斯兰国家，酒精类饮料是不能做广告的；在瑞典、挪威等地，法律禁止在儿童收看的节目中播放食品广告；为了符合规定，麦当劳在瑞典的广告着重宣传自己是"家庭式"餐厅。比较式广告尽管在美国和加拿大十分流行，但在英国就较少采用，在印度和巴西则直接被法律禁止。中国大陆禁止发送电子邮件广告，除非得到接收人的许可，并且所有的电子邮件广告必须在标题栏注明"广告"字样。

中国大陆推行严格的电视和广播广告审查制度。如"最好"这种形容词禁止在广告中使用，"违反社会风俗"及"不尊重妇女"的广告同样被禁止。麦当劳曾有一则广告讲述为了获得产品优惠，消费者向麦当劳苦苦哀求。它没有顾及当地的文化习惯，为此，麦当劳公司不得不公开致歉以免被政府制裁。类似地，可口可乐公司提前终止了一项提供去好莱坞旅游的有奖销售计划，因为它违反了印度的贸易法律，该法规定禁止以"赌博"形式鼓励消费者购买商品。[39]

总之，尽管广告主会制定全球广告战略以指导整体广告活动，但各地的具体广告活动一定要遵守当地法律规定，适应当地文化、习俗以及媒体特征。

公共关系

另一种主要的大众传播工具就是公共关系——企业通过获得有利的宣传建立与公众的良好关系，树立良好的企业形象，处理负面新闻、谣言和事件。公关部门具有以下全部或部分职能[40]：

- 信息发布或信息代理：向媒体提供有价值的新闻，以获得对某人、某种产品或服务的公众注意力。
- 产品宣传：向公众宣传特定产品。
- 公共事务：建立和维护全国或地方性社区关系。
- 游说：与立法者或政府官员建立并保持联系，以影响立法或规定。
- 投资者关系：维持与股东及其他金融团体的关系。
- 资源开发：维持与捐赠者、非营利组织的公共联系，以获得财务或志愿者

支持。

公共关系可以用来促销产品，宣传人物、地点，推介创意、活动、组织，甚至推广国家形象。企业通过公共关系与消费者、投资者、媒体及公众建立良好的关系。行业协会利用公关活动重新激发人们对鸡蛋、牛奶、苹果和土豆等正在衰退的产品的兴趣。20 世纪 70 年代，纽约市在人们心中的形象极其糟糕。纽约州通过“我爱纽约”公关与广告活动扭转了这一形象，并为纽约带来数百万的旅游者。强生公司依靠公共关系的力量成功地将“泰诺”从品牌危机中拯救出来。国家也可以通过公共关系吸引更多的旅游者、外国投资以及国际援助。

公共关系的角色和影响

公共关系能以比广告低得多的费用在公众知晓方面产生强大影响。企业无须为媒体版面与时间付费，只需给编撰和报道信息的人员或主管某些活动的人员支付薪水。若企业提供了有价值的新闻素材，许多媒体会争相报道，其影响力可与花费数百万美元的广告持平，且可信度比广告还要高。

公共关系的效果有时令人难忘。下面的案例讲述的是学术出版社如何以微小的营销预算，借助公共关系将原本简单的新书发布演绎成影响较大的国际事件：

> 密码。一部被严密保护的小说。一群戴着滑稽帽子的人在一个奇怪的时刻排起队来：欢迎来到史上最壮观的文学作品发布会。当钟表的指针指过午夜时，全球的儿童涌入书店购买最新的《哈里·波特》，它的销售速度创造了历史纪录。作为该系列第七部也是最后一部小说，《哈里·波特与死亡圣器》仅在美国和英国的首日销量就达到惊人的 830 万本，平均每小时售出 346 000 本。如果换作是你，手中只有 180 万美元促销预算和位置不错但数量不多的海报，怎样才能激起消费者的狂热呢？小说作者，百万富翁单身母亲罗琳（J. K. Rowling）女士依靠引人入胜的故事情节在全球吸引了众多儿童读者。除此之外，公共关系作为幕后的推动力也对小说的发行成功起了巨大作用。
>
> 处于公关幕后的学术出版社积极与书商合作，准备竞赛活动、主题派对，派送新上市小说的赠品。出版社还通过 The Leaky Cauldron、MuggleNet. com 等小说爱好者网站与读者保持联系，通知印刷量和零售活动，同时与主流媒体合作渲染激动、庆祝的氛围。NBC 电视网《今日秀》（*Today Show*）栏目制作了持续一周的特别节目“哈里倒计时”，报道《哈里·波特与死亡圣器》的发行过程。学术出版社官方网站不停推出文字竞赛和视频花絮吸引读者。出版社还将书名与封面隐藏到最后一刻，甚至迫使书商签署保密协议以吊人胃口。通过种种公关努力，当小说待售时，市场已预热到最佳——小说毫无悬念地成为当年最畅销图书。[41]

虽然潜力巨大，但公共关系有时仍被认为是次要的促销手段，因为公共关系用途有限，常被企业分散运用。公关部门通常设在企业总部，其员工往往忙于应付各种公众——股东、雇员、媒体、立法者，以产品营销为目标的公关活动反而被忽略。营销经理与公关人员并不总是观点一致，许多公关专业人员仅仅将他们的工作看作是传播信息，而营销经理更关注广告和公关活动如何影响品牌建设、销量和利润，以及顾客关系。

目前这种局面正在改变。尽管公共关系仅占企业营销预算的很小一部分，但公关

在品牌建设方面的作用逐渐增大，成为强大的品牌建设工具。两位著名的咨询顾问甚至认为广告对品牌建设没有实际作用，公共关系才真正有效。在著作《衰落的广告和崛起的公关》（the Fall of Advertising & the Rise of PR）中，他们声称广告统治时代已逝，公关悄然成为最有影响的营销沟通工具。

> 品牌的诞生往往借助于公关而不是广告。通用的准则是：公关第一，广告第二；公关是钉，广告是锤。公关活动为广告提供了信赖……安妮塔·罗迪克（Anita Roddick）将美体小铺（Body Shop）发展为主要品牌时，根本没有使用广告。她用周游全世界的影响取而代之……直到当前，星巴克咖啡也没有花费巨额广告费。过去 10 年间，该公司只花了不到 1 000 万美元的广告费用，对一个每年收入数十亿美元的品牌来说，这简直微不足道。沃尔玛成为世界上最大的零售商……只用了极少的广告支出……在互联网界，亚马逊购物网站没有花一分钱广告费，依然是领导品牌。[42]

尽管这本书引来很多争议，而大部分广告主不会同意“广告衰落”的论断，但这里的观点并没错。广告和公共关系应该紧密合作，共同建立和维护品牌。

主要公关工具

公共关系使用多种工具，最主要的是新闻。公关专业人士寻找或创造关于公司、产品、个人的有价值的新闻消息。有时新闻故事会自发产生，有时需要公关人员策划公众事件或活动以创造新闻。演讲同样可以产生对产品和企业的宣传效果。企业管理者必须习惯回答媒体访问，习惯在贸易协会、销售推介会上发表演讲。这些活动可能强化，也可能损害企业的公共形象。另一种常用的公关工具是特殊事件，包括新闻发布会、观光旅游、揭幕仪式、激光表演和焰火晚会、热气球升空、多媒体展示，或者能引起目标大众兴趣的教育计划。

公关人员同样需准备多种书面材料用以投放、影响目标市场。这些材料包括年报、宣传册、文章、公司新闻稿及杂志。此外，影音资料，如动画程序、DVD、在线视频等沟通工具也得到广泛采用。企业识别材料能帮助公众快速识别企业，如企业标志、办公文具、记事簿、签名、表格、名片、建筑物、制服、公司乘用车和商务车——当这些标识足够明显、有吸引力、易记忆时，它们都能成为有效的营销工具。最后，企业花费时间与资金参与公共服务活动也有助于建立良好的公众形象。

本书在第 5 章讨论过，许多营销者采用蜂鸣式营销活动为品牌创造良好的口碑。蜂鸣式营销利用了社会网络，让消费者自己向其他人群传播有关产品和服务的信息。CW 电视网依靠蜂鸣式营销，成功影响了在穿着方面难以说服的十几岁少女们：

> 高中生总是热衷于谈论体育、音乐、服装，以及他们认为每刻都必不可少的东西。但不久前流行于美国某些高中的话题则十分具体，关注即将播出的第四季真人秀《美国未来顶级名模》（*America's Next Top Model*）。少女们热烈交谈，制作方 CW 电视网密切关注。事实上，CW 电视网在幕后策划了整项活动。
>
> CW 电视网借助一家针对少女的休闲购物网站 Alloy.com，获得了一份 500 人的名单，她们可以作为发布“顶级名模”话题的起点。这份名单是这样诞生的：Alloy.com 监视站内聊天室，提出了一份 7 000 人名单，名单上的女孩在聊天中表示出对该话题的兴趣。随后网站根据她们即时聊天的活跃度，选择社交能力最强的 500 名女孩。Alloy.com 网为这些爱好漫谈、享受聚群的女孩提供全套

的聚会物品，鼓励她们邀请四个以上的朋友参加聚会。你猜聚会的话题是什么？当然是《美国未来顶级名模》！女孩们知道CW电视网实际为聚会提供了资金，而Alloy.com的营销执行官也表示女孩们认为“这种推销并不难”。不论推销是否容易，这项活动获得了成功。这位营销执行官还表示：“节目收视率在该年龄组中非常高。”尽管大部分真人秀节目不了了之，但《美国未来顶级名模》已经开始筹拍第八季。[43]

企业网站同样是重要的公关工具。消费者或其他公众经常访问网站以获取信息，消遣时光。这类企业网站很受欢迎。如美国火鸡生产商Butterball的官方网站www.butterball.com提供烹饪、刀法的小贴士，在感恩节那周浏览量一度达到一天550 000次。该网站还开通了“Butterball火鸡热线”（1－800－BUTTERBALL），被人们称为“最具权威的热线”。在每年11月和12月，由50名家政学者和营养学家组成的团队将回答超过100 000次提问。网站访问者还可下载一系列“火鸡物语”播客视频，教人们如何准备节日餐饮。[44]

企业网站也是处理危机的理想公关工具。如果汁生产商Odwalla在美国西海岸销售的部分苹果汁被发现含有大肠杆菌，Odwalla公司迅速召回产品。事件发生仅3小时内，Odwalla网站上就发布了事件事实及公司的应对措施。公司员工还搜索网民对此事的讨论，向他们提供企业网站的链接。毕竟在这个时代“通过电子邮件、博客、聊天室传播信息容易多了，”一名分析师评论道，“在数码世界，公关正在成为做生意的无价之宝。”[45]

像运用其他促销工具一样，在考虑何时与如何运用公共关系时，管理层必须建立公关目标，选择公关信息和公关媒体，执行公关计划，评估公关效果。企业应在整合营销沟通战略下，将公共关系活动与其他促销活动有机地结合起来。

课后讨论

讨论题

1. 列出并简要描述五种促销组合工具。（国际高等商学院协会：沟通）

2. 讨论改变今日营销沟通环境的三个主要因素。（国际高等商学院协会：沟通）

3. 比较推式战略和拉式战略；比较每种战略下哪些沟通工具更有效。（国际高等商学院协会：沟通）

4. 列出并描述确定广告预算时常用的方法。（国际高等商学院协会：沟通）

5. 定义抵达率、频率、影响这三个术语。（国际高等商学院协会：沟通）

6. 讨论公关专业人员使用的各种公关工具。（国际高等商学院协会：沟通）

应用题

1. 所有广告都可以采用不同的信息形式。请寻找两份完整的平面广告（如杂志广告），指出它们采用的创意表现方式。在维持目标受众不变、信息不变的前提下，为每则广告改换另一种创意表现方式。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 收集当地杂志、报纸、地区广播、电视网（全国或地区）的媒体评价信息。哪种媒体的单位展露成本最低？哪种媒体总成本最低？对于像耐克这样的广告主，哪种媒体最有效？地区零售店呢？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 分小组讨论主要的公关工具，并为保护动物协会在当地社区的活动选择适宜的三种公关工具。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

聚焦科技

第二人生（Second Life）是加利福尼亚州旧金山林登实验室（Linden Labs）于 2003 年发布的一款虚拟世界游戏。据称，有超过 900 万人加入游戏以获得快乐和逃避。注册用户可创造一个在线数字的另一个自我（名叫“化身”），而今还能与其他人交流谈话。游戏里流通的货币为林登元，1 美元约等于 270 林登元。用户可以在第二人生中购买土地，并用于建设企业和住房。最初，游戏里只有 64 英亩；而现在，随着不断满足用户需求的扩张，土地面积已经超过了 6.5 万英亩。第二人生不仅仅是一个虚拟世界。算起来，约有 2 亿美元的真实货币在这个虚拟世界中流通。而且，第二人生不单以成人为导向，还有其他的世界，如定位于儿童的 Habbo 和 Nictropolis。营销者看到了虚拟世界中的研究和促销机会。通过观察虚拟行为可以搜集到关于消费者偏好和行为的有用洞察；不过也有批评认为，消费者在虚拟世界中并不是真实的自己，所以这些洞察可能不可靠。然而，IBM、索尼、阿迪达斯、庞蒂亚克（Pontiac）、卡夫和可口可乐等企业在游戏中都有很高的展露度，就像在其他媒体形式中安排产品一样。卡夫在虚拟超市中推出了 70 种新产品，并发现消费者在幻想世界中购买食品杂货时也会阅读产品信息。

1. 请访问第二人生的网站 www.secondlife.com，以进一步了解这个虚拟世界。对营销者而言，利用虚拟世界进行产品促销有何利弊？（国际高等商学院协会：使用信息技术；深度思考）

2. 还有哪些其他的在线场地会将品牌作为其自身内容的一部分进行重点宣传？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

第13章 沟通顾客价值：人员销售和销售促进

学习目标

- 讨论公司销售人员在为顾客创造价值和建立顾客关系方面的角色。
- 识别和解释销售队伍管理的六大步骤。
- 讨论个人销售过程、交易导向营销和关系营销的区别。
- 解释如何开发和实施销售促进活动。

概念预览

在前一章，我们通过整合营销沟通（IMC）和促销组合的两个要素——广告和公共关系，学习了顾客沟通的价值。在这一章，我们将学习整合营销沟通的另外两个要素——人员销售和销售促进。在营销沟通中，人员销售是销售人员用来与顾客或潜在顾客建立关系，达成销售的人际关系武器。销售促进包括为刺激某种产品或服务的购买或销售的短期诱因。虽然本章将人员销售和销售促进作为单独的工具阐述，但读者在阅读过程中，切记它们必须同促销组合的其他要素结合起来应用。

一听到销售人员，你会想到什么形象？也许你会联想到一个模式化的、非常热情的人，试图让你掏空钱包去买一些你根本不需要的东西。看来你需要重新思考一下了。今天，对很多企业来说，人员销售在建立盈利性的顾客关系方面起到了非常重要的作用。以CDW公司为例，顾客聚焦销售策略帮助它获得了快速增长，与此同时，其他公司却步履蹒跚。

章首案例

CDW公司是多品牌科技产品和服务供应商中的领先者，目前发展势头很好。从创办者迈克尔·克拉斯尼（Michael Krasny）在自己家的厨房里开始创办生意，仅仅23年间，CDW已经成长为它所处的市场变化和竞争极其激烈的行业中的重量级企业。在过去四年里，公司销售额增加了59%，达到每年68亿美元，利润增加了52%。

CDW为什么能有这么强的盈利能力？该公司将其归功于建立了持久的、一对一顾客关系的、传统的、高度接触的人员销售策略。发自内心的为顾客解决问题的热情促进了这一策略的成功。CDW公司的“服务圈”哲学，倡导“解决顾客的一切问题”。

CDW公司销售多达10万种科技产品和服务——电脑、软件、配件和网络产品，包括像Adobe APC、苹果、思科、惠普、联想、IBM、微软、索尼、Symantec、东芝、优派（ViewSonic）等顶级品牌。CDW的很多竞争对手都服务于相对较少的大公司，而CDW为所有的顾客提供服务，公司核心的细分顾客群之一就是中小企业。这些相对较小的企业经常需要大量的建议和支持。“我们的很多客户都没有IT部门，”CDW的一位主管表示，“所以，它们向我们寻求专业知识。”

这就是CDW公司销售人员的切入点。建立和管理顾客关系的主要职责由超过2 500名业务经理组成的销售队伍承担。每一位顾客被指派一个客户经理，任务是帮助他们选择合适的产品和技术，保证业务的平稳运营。CDW公司承诺，“你需要什么，什么时间需要，客户经理都会给你答案”。

客户经理们精心安排CDW专家队伍的工作，帮助顾客选择最优的产品、服务和支持的组合。但他们做的远比单纯的销售产品和服务多得多，他们与顾客紧密合作，帮助顾客寻找解决技术问题的最优方案。“对我们来说，这是大买卖，”CDW公司国家和本地高级销售主管吉姆·格拉斯（Jim Grass）说，“我们希望不仅仅拿到订单，还要成为顾客信任的顾问。我们讨论顾客到底想要实现什么需求，真正给他们提供价值，而不是只提供产品。”

要成为顾客信任的顾问和有效顾客关系的建立者，CDW的客户经理必须了解自己的产品。CDW公司引以为荣的是，自己有很多行业内最知名的销售人员。新的客户经理开始工作前，需完成6个星期的适应训练，及6个月的培训。CDW大学的销售学院会对新员工进行强化训练，内容包括企业产品涉及的科学知识和顾问式销售的艺术。但这只是开始，培训永远没有结束。在职的客户经理要接受继续培训，以提高他们的关系销售技巧。每年，CDW的销售队伍都要完成339 000小时的特定销售培训。CDW公司的主席兼CEO约翰·爱德华生（John Edwardson）（联合航空的前任总裁）自豪地表示：CDW销售人员接受的培训比一些飞行员都要多。

为进一步支撑销售人员解决顾客问题的工作，CDW还组建了由820名工厂培训专家和获得A+认证的技术员构成的9支技术队伍。客户经理可以要求这些队伍为特定顾客设计技术解决方案，例如移动或无线连接、联网、安全性及存储等。

顾客如果不打算通过客户经理获取公司的产品或专业知识，也可以非常容易地登录CDW公司的网站。而且，CDW还将建立一个免费的个性化的企业外部网，用于为指定的顾客提供关于定价、订单状况、账户历史和特殊要求的内容。外部网是客户经理24小时工作的延伸，由此直接带来了上年高达19亿美元的网络销售额。当然，外部网这个永远在线的客户经理也乐意提供一些个人建议。客户经理会第一时间收到他们顾客在线活动的报告。因此，即使一个眼神不好的小企业经理半夜下错了一个急单，他的客户经

本章我们将讨论另外两个促销组合工具——人员销售和销售促进。人员销售包括与顾客的人际交往，达成销售和保持顾客关系。销售促进涵盖利用短期刺激提升顾客购买、分销商支持及销售队伍绩效的各种策略。

人员销售

罗伯特·路易斯·史蒂文森（Robert Louis Stevenson）曾经写道，“每个人都靠卖东西活着”。全世界的企业都在雇用销售人员向商业顾客，或最终消费者销售产品或服务。而且，在其他类型的组织里也能找到销售人员。比如，大学利用招生人员吸引新生入学；教堂利用会员吸引更多人加入；博物馆和一些艺术组织利用基金发起者联系更多的捐赠者筹集资金。甚至政府也利用销售人员，如美国邮政利用销售人员向企业客户销售快递和其他服务。本章的第一部分将探讨人员销售在企业中的作用、销售人员管理决策，以及人员销售过程。

人员销售的性质

人员销售（personal selling）是世界上最古老的职业之一。从事销售工作的人有很多称呼：销售员、销售代表、地区经理、业务员、销售顾问、销售工程师、代理人、客户开发专员等。

人们对销售人员有很多种模式化的印象，包括一些不太受欢迎的形象。“销售员”这个词可能让你想到亚瑟·米勒（Arthur Miller）的戏剧《推销员之死》中那个可怜的推销员——威利·洛曼（Willy Loman）的形象，或者是梅瑞狄斯·威尔森（Meredith Willson）的《音乐人》剧中那个吸烟、热心、爱讲笑话的哈罗德·希尔（Harold Hill）的样子。这些形象都把推销员刻画成独行侠，在自己的销售区域里奔波，

努力将商品硬卖给不需要或不想要那些东西的人。

不过，现代的销售人员与上述的形象大相径庭。今天，大多数销售人员都是受过良好教育和培训的专业人士，努力为顾客提供价值，致力于与顾客保持长期关系。他们倾听顾客意见，评估顾客需求，组织公司行动来解决顾客的问题。[2]

> 在今天高度竞争的市场中，"销售已经不再是交易了，"一位销售专家表示，"销售人员必须比他们的顾客自己还要了解顾客的业务，并把自己融入顾客的企业战略中。"这为销售人员创造了一个全新的角色。近来，"销售人员必须充满商业智慧，结合信誉，一起卖给顾客。"另一位专家认为。今天，销售意味着通过"聚集差异化，并将这些差异与顾客对价值的认知联系起来"，在此基础上建立顾客关系。

以在杂乱无章的全球航空市场中长久屹立的巨人——波音公司为例，它在销售方面的努力可比聊天和一个热情的微笑要多得多。波音的销售队伍规模很大，由很多专家组成，包括销售和服务专家、财务专家、规划专家，以及工程师——所有的人都致力于满足顾客的需求。波音的销售过程要持续很长一段时间，从开始的产品展示到最终宣布交易达成，平均要持续 2～3 年的时间。得到订单后，销售人员仍然要和顾客随时保持联系，以保证顾客始终是满意的。成功的关键是与顾客建立起基于表现和信任的、坚固的、长期的关系。

销售人员（salesperson）这个词可以涵盖很多职位。一方面，可以是订单接受者，比如站在柜台后的超市售货员；另一方面，也可以是订单获得者，需要开展创造性的销售和与顾客建立关系。他们销售的产品和服务从电器、工业设备、飞机到保险和信息技术服务。在这里，我们关注的是富有创造性的销售和创建及管理销售队伍的过程。

销售队伍的角色

人员销售是促销组合的人际关系臂膀。广告大部分属于与目标群体的非人际沟通。与之相反，人员销售涉及销售人员和个人顾客之间的互动——不论是面对面的，还是通过电话、视频或网络会议，及其他方式。人员销售在更为复杂的销售环境中通常比广告更有效，因为销售人员能够通过详细的情况调查更多地了解顾客面临的问题，进而调整产品及展示过程来适应每位顾客的特殊需求。

人员销售的角色在不同的公司存在差异。有的公司根本没有销售人员——例如，只从事网络销售或产品目录销售的公司，或者通过制造商的销售人员、销售代理、中间商进行销售的企业。但在大部分公司里，销售队伍的角色非常重要。在向产业用户销售产品或服务的公司里，像 IBM 和杜邦，公司的销售人员直接和顾客一起工作。在消费品公司，像宝洁和耐克，销售队伍是非常重要的幕后角色。他们与批发商和零售商一起工作，得到对方的帮助，也帮助对方在销售公司的产品时更有效率。

将公司与顾客联系起来

销售队伍起到维系公司和顾客之间关系的至关重要的联络作用。在很多情况下，销售人员服务于两个老板：卖方和买方。首先，对顾客来说，他们代表着公司。他们负责寻找和开发新顾客，向他们传达有关公司产品或服务的信息，通过接触顾客、展示产品、回应异议、沟通价格和付款期、完成交易等步骤实现销售。另外，销售人员还负责为顾客提供服务，开展市场调查和信息搜集工作。

另一方面，对公司来说，销售人员又代表着顾客。他们在公司内部是了解顾客兴

趣的"冠军"，管理买卖双方的关系。销售人员将顾客对公司产品或服务的意见，传递给公司内部能够解决这些问题的员工。他们了解到顾客的需求，然后与公司其他营销和非营销人员一起，努力为顾客提供更大的价值。

协调营销和销售

理想中的公司销售队伍与其他营销部门应紧密协作，为顾客和公司创造价值。然而，遗憾的是，一些公司仍然将"营销"和"销售"作为两个单独的部门。在这种情况下，公司的营销和销售部门经常难以很好地相处。当事情进展不顺利时，营销人员（营销企划人员、品牌经理和市场研究人员）常常会抱怨销售队伍不能很好地执行他们制定的明智的计划；而销售队伍则回应说是营销人员完全跟不上顾客的实际情况。营销人员有时会觉得销售人员"陷入了泥沼"，而销售人员觉得营销人员的"脑袋飘在天上"。简而言之，没有一方完全认同对方贡献的价值。显然，如果这种关系不能及时修复，将极大地影响顾客关系和公司的业绩。

公司可以采取几种方法促使营销和销售部门紧密协作。最基本的，可以通过安排双方会议和指定在某个时间，某些人员必须进行交流的方式增加双方的沟通。如公司可以构建共同业务体。[3]

> 为销售和营销人员创造一起工作的机会很重要。这有助于使双方熟悉对方的思考和行为方式。参加销售人员对顾客的拜访对营销人员，尤其是品牌经理和市场研究人员，是很有用的。他们也应该列席重要客户的计划会议。与之对应，销售人员应该协助开发营销计划。他们应该列席产品开发评审，与营销人员分享他们对顾客购买习惯的深度知识。他们还应该参与对广告和销售促进活动的预审。营销人员和销售人员应联合制定扩大每个细分市场前十名客户的业务计划，他们还应该一起制定宣传活动和会议计划。

公司也可以为营销和销售部门构建共同目标和奖励体系，或指定营销—销售联络人——即与销售人员一起工作的营销人员，任务是帮助协调营销和销售队伍的项目和工作。最后，公司还可以指定首席营销官或首席顾客官——一个同时监管营销和销售的高级别的营销主管，这有助于向营销和销售人员灌输共同的目标，即为了获得回报，必须共同为顾客创造价值。

销售队伍管理

我们将**销售队伍管理**（sales force management）定义为分析、计划、实施和控制销售队伍的活动，包括制定销售队伍策略、确定销售队伍组织结构，及招聘、甄选、培训、激励、监督和评估销售人员。图 13—1 及后续内容对销售队伍管理的主要决策进行了讨论。

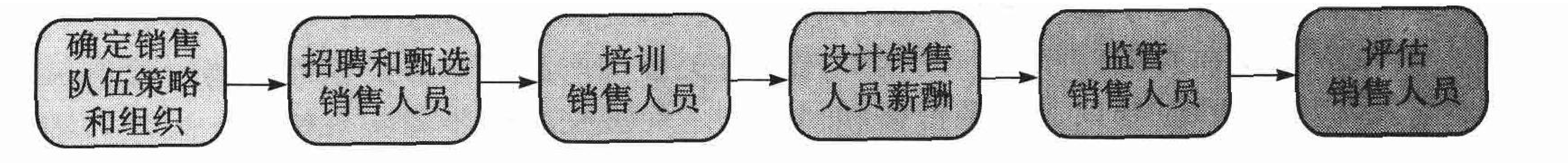


图 13—1 销售队伍管理的主要步骤

销售队伍策略和组织设计

营销经理面临着制定销售队伍策略和组织设计等问题。比如，销售人员及任务如何组织、配置？销售队伍应该有多大的规模？销售人员是单独执行任务，还是和公司的其他人员组成团队共同销售？销售人员是现场销售、电话销售，还是网上销售？下面将对这些问题进行探讨。

销售队伍的组织

一个企业可以按几种方法分配销售职能。如果企业只有一条产品线，而且只向一个行业的不同地区的顾客销售的话，决策就比较简单。这样的企业可以采取地域型组织。但是，如果企业同时向很多不同类型的顾客销售多种产品的话，它可能需要采用产品型组织或顾客型组织，或者将两者结合起来。

地域型销售组织结构。在**地域型销售组织结构**（territorial sales force structure）中，每个销售人员被分配到一个专属的区域，负责向该区域内所有顾客销售公司所有产品线的产品。这种类型的销售组织清晰地界定了每个销售人员的工作和相应的职责，同时有利于促使销售人员建立与当地顾客的关系，从而改善销售效果。而且，由于每个销售人员都在固定的地理区域内进行销售活动，差旅费用也相对较低。

地域型销售组织经常需要多层销售管理职位的支持。例如，金宝汤公司就采用地域型销售组织。作为其销售组织最底层的销售员要向销售代表报告，销售代表要向零售主管报告，零售主管要向零售运营经理报告，零售运营经理要向 22 个地区销售经理中的一位报告，而地区销售经理还要向 4 位销售总经理（西部、中部、南部和东部）中的一位报告，销售总经理再向副总经理和销售总经理报告。

产品型销售组织结构。销售人员必须对自己的产品非常了解，尤其是当公司产品种类众多且很复杂的时候。这一要求以及产品管理模式的发展，促使很多企业采用了**产品型销售组织结构**（product sales force structure）。在产品型销售组织中，销售队伍按产品线配置。例如，柯达公司采用不同的销售队伍进行消费品和工业用品的销售。消费品销售队伍负责管理销售公司的相机、打印机，及其他家用消费品的经销商，而工业用品销售队伍负责产业组织和机构顾客，主要销售公司生产的更为复杂的、技术含量较高的影像产品。

然而，产品型销售组织可能会引起一些问题。如果一家大客户购买了公司不同的产品，比如，卡地纳健康集团——一家较大的医疗产品和服务提供商——有好几个产品销售部门，每个部门都配备了一支销售队伍。这时有可能出现不同的产品销售队伍，在同一天先后拜访同一家医院的情况，造成很多重复工作和浪费。因此，选择产品型销售组织的企业，必须在额外的成本支出和更专业的产品知识，及对个别产品更有效的关注之间进行权衡。

顾客型销售组织结构。越来越多的企业正在采用**顾客型销售组织结构**（customer sales force structure），即按顾客或行业配置销售队伍。独立的销售队伍按照不同的行业、新老顾客、顾客规模构建，许多公司甚至专门为大客户配备专门的销售队伍。譬如，百得公司分别设有专门为家得宝和 Lowe's 服务的销售组织。

围绕顾客设立销售组织，可以帮助企业与重要顾客建立紧密的关系。来看一下世界上最大的汽车设备供应商——李尔公司的案例。

李尔（Lear Corporation）公司每年生产近180亿美元的汽车内饰产品，包括坐椅、仪表盘、车门饰板、车内地板和音响设备、车顶系统和电子配置系统等。它的顾客几乎囊括了世界上所有领先的汽车制造商，从福特、通用汽车、克莱斯勒、丰田、沃尔沃，到宝马、法拉利、劳斯莱斯，还有其他十几家企业。也许与公司的其他部门比，145人的杰出的销售队伍更能体现公司的信条："顾客驱动，聚焦顾客。"李尔公司的销售人员倾全力建立客户关系和提供对客户来说最好的服务。"我们的销售人员从不真正结束交易，"李尔公司的一位高级营销主管说，"他们和顾客一起工作，为他们提供咨询，以了解顾客真实的需求是什么，以及他们何时需要。"

李尔公司不仅按主要顾客组织销售队伍，更将公司按照特定顾客拆分为不同的部门。例如，公司内有福特部、通用汽车部和菲亚特部。这种组织结构使李尔公司的销售人员与顾客之间的关系非常紧密。实际上，李尔经常直接将自己的销售队伍安排在顾客的工厂中。比方说，公司的通用轻卡部就在通用汽车轻卡生产厂工作。"我们不能仅给出报价，然后要订单，"这位营销主管说，"我们需要参与顾客生产的每一步，从形成产品概念到正式投产。"[4]

混合型组织结构。当企业在很大的地理区域内，向多种类型的顾客销售种类繁多的产品时，往往需要综合采用几种销售组织结构。销售人员可以按照顾客和地理区域、产品和地理区域、产品和顾客，或者三者综合进行配备。没有一种销售组织结构适合于所有的企业和情景。每一家公司都需要选择能最好地满足顾客需求和企业总体战略的组织模式。

恰当的销售组织结构关系成败。企业应定期对自身的销售组织结构进行审视，确保其符合公司和顾客的需求。随着时间的流逝，企业的销售组织结构有可能变得复杂、低效，无法对顾客需求作出反应。近期，科技巨人惠普公司就遇到了这个麻烦。为改变这种情况，该公司的新任CEO采取了一系列举措重塑其销售组织结构（参见营销实践）。

营销实践

惠普修复其庞大的销售队伍

想象一下这样的场景：你需要一架新的数码相机。你不确定应该购买哪个，甚至哪种功能是你需要的。所以，你去了最近的电子产品超市与一位销售人员交谈。你走过相机销售区，但却找不到可以帮助你的人。你终于找到了一个销售人员，他打着哈欠，告诉你他负责销售商店里的所有产品，所以对数码相机并不是很了解，你最好去问一下其他人。最后，你找到了一位对数码相机非常在行的销售人员，在问了几个问题之后，她去干其他事情去了，又把你丢给了另一个人。这个人说的和前一位说的差别很大，甚至连你喜欢的型号的报价都不一样。

这看起来很不可思议，但这却是早些时候很多大客户从科技产品巨头惠普购买产品时面临的真实情形。在马克·赫德（Mark Hurd）2005年春天担任惠普的新任CEO之前，这家公司的收益和利润下滑，股价急挫。为找出原因，赫德首先和400名公司客户进行了交流。他听到最多的是对公司销售队伍的抱怨。

顾客抱怨他们接触了太多的销售人员，而且惠普容易混淆的管理层次让人很难清楚应

该给谁打电话。他们在联系惠普的销售代表方面存在着困难。就算找到了销售人员，他们也表现得很冷淡，都是客户在采取主动。惠普的销售人员负责的产品的范围非常广，产品也非常复杂，所以有时候他们也会缺乏对自己产品的深度知识。顾客抱怨自己从不同的销售人员那里获得的报价差异很大，而且简单的问题也得数星期才能从销售人员那里得到回答。总之，惠普的公司顾客感到很受挫，这对于一个从企业客户那里获得70%的收益的公司来说可不是一件好事情。

但顾客并不是惠普难以驾驭的、反应迟钝的销售队伍的唯一受害者。惠普由三个主要的产品事业部组成：个人系统集团（PSG）、技术解决集团（TSG）、图像和打印集团（IPG）。不过，这些部门对销售队伍的控制都十分有限。相反，惠普的公司销售队伍都放在了第四个事业部——顾客销售集团（CSG）。所有的销售人员直接向CSG报告，负责销售三个事业部的所有产品。更糟糕的是，CSG自我感觉膨胀，实际表现却十分逊色。一个报告者说，“惠普的17 000名销售人员中，只有10 000名直接向顾客销售，其他的都从属于支持和管理部门。”

惠普的部门主管们都为CSG的结构感到沮丧，抱怨他们对自己部门产品的销售完全无法控制。管理的复杂层级延缓了销售决定和顾客响应的速度。最后，销售人员自己也对组织结构感到沮丧。他们没有获得足够的时间和所需的支持来为自己的顾客服务。由于行政性事务和官僚作风，他们和顾客在一起的时间不超过工作时间的1/3。他们不得不和官僚的管理层级打交道以获得产品报价和样品。“缺乏对顾客的关注，”惠普的一位销售副总监说，“惠普的内部沟通十分困难，这令人难以接受。”

当马克·赫德削减管理层级的时候，显然，惠普的组织结构问题比销售队伍问题更严重。整个公司变得非常集权，管理层级非常多，失去了与顾客的联系和响应。正如一位观察家说的，“赫德面临的最大的管理挑战之一是修复惠普庞大的公司销售队伍。”

最初，赫德解散了CSG部门，将销售人员直接配备到三个产品事业部。同时，他去除了三个管理层级，削减了数百名非生产性销售工作人员。这次行动给了各个事业部的营销和销售主管对销售组织的直接控制权，销售组织变得更精干，更有效率。由此，销售决定的速度更快了，对顾客的响应也更快了。

赫德还采取步骤减少销售人员和顾客的沮丧感。解散CSG部门，意味着每个销售人员负责销售的产品种类大幅减少，使销售人员更可能发展成某个产品领域的专家。赫德要求销售经理减少销售人员的行政性事务，为他们提供更多的支持，从而使销售人员有更多的时间和顾客待在一起。现在，销售人员40%左右的工作时间与顾客在一起，高于上年的30%。而且，惠普的销售人员现在销售支持方面获得了很大的惊喜。

> 销售员理查德·迪图希（Richard Ditucci）在年末开始注意到这些变化。迪图希负责卖电脑服务器给史泰博公司。在这个过程中，史泰博要求他提供服务器样品。过去，由于惠普的官僚作风，这一要求通常需要2～3周的时间才能满足。这次，迪图希在3天内就拿到了他需要的服务器。快速的反应帮助他赢得了这笔价值几百万美元的合同。

为确保重要客户得到精心的对待，惠普仅为每个销售人员分配3个，甚至更少的客户。最重要的200位客户都有专门配置的销售人员负责，“所以，顾客总是知道该联系谁。”顾客也正从与惠普的销售人员的接触中发现不同：

> 史泰博的高级技术主管詹姆斯·法里斯（James Farris）评论说，惠普解放了它的销售人员，使他们现在每个月至少能拜访两次史泰博，过去大约是每月一次。

额外的见面时间使惠普的销售人员得以创造更多有价值的互动，像组织研讨会，向史泰博介绍为零售商主管开发的惠普的新技术。因此，法里斯说，他计划给惠普更多的业务。与之类似，基思·莫罗（Keith Morrow），连锁便利店7—11的首席信息官说，他的惠普销售代表现在"24小时待命"，可以提供更多适合公司业务的知识和产品。因此，上年10月份，7—11在自己的商店采用了10 000台惠普的手写系统——一种可以帮助7—11的雇员售货工作的移动设备。

所以，惠普的销售队伍重塑看起来取得了成功。赫德先生来了之后，惠普变成一个更加精干、有效的销售组织。惠普的收入增加了56%，利润空间提高到了65%。更重要的是，销售人员更加开心和有效率，因此顾客也就更加开心，更多的好信息也就出现了。当然，CEO赫德仍有很多工作需要做。但是，逐步地通过重塑，惠普使销售队伍为自己的商业顾客创造了更高的价值。

资料来源：Quotes and adapted examples from Pui-Wing Tam, "System Reboot: Hurd's Big Challenge at HP: Overhauling Corporate Sales," *Wall Street Journal*, April 3, 2006. Other information from Steven Burke and Craig Zarley, "Tables Have Turned; HP Gaining Ground on Dell," *Computer Reseller News*, May 22, 2006, p. 15; "HP Restructures, Putting More Assignments in Play," *Adweek*, March 27, 2006, accessed at www. adweek. com; Craig Zarley and Robert Faletra, "Team Building," *Computer Reseller News*, April 24, 2006, p. 10; Christopher Hosford, "Rebooting Hewlett-Packard," *Sales & Marketing Management*, July-August 2006, pp. 32 - 35; Thomas M. Anderson, "Hewlett-Packard: More to Come?" *Kiplinger*, May 25, 2007, accessed at www. kiplinger. com; and www. hp. com, accessed December 2007.

销售队伍的规模

企业一旦开始设计自己的销售组织结构，就得同时考虑销售队伍的规模。一家公司销售队伍的规模，可以从几个人到几万人不等。一些公司的销售队伍很庞大，例如美国运通公司在美国大约雇用了23 500个销售人员，百事公司雇用了36 000个销售人员，哈特福德金融服务集团（Hartford Financial Service Group）雇用了10万个销售人员。[5]销售人员是公司最具生产力——也是最昂贵——的资产之一。因此，增加销售人员的数量会同时增加销售额和成本。

很多企业采用工作负荷法确定销售队伍的规模。采用这种方法时，企业首先根据顾客的规模、状况，或其他一些与维系顾客要付出的努力相关的因素，将顾客分组，然后，根据每一组顾客在一定期间需要拜访的次数和小组数量，确定销售人员的总体数量。

举例来说，假如某公司有1 000个A组顾客，2 000个B组顾客，A组顾客1年需要36次拜访，而B组顾客1年需要12次拜访。那么，该案例中销售人员的工作负荷，即每年需要的拜访次数是：60 000次（1 000×36＋2 000×12＝36 000＋24 000＝60 000）。假设销售人员平均每人一年可以拜访顾客1 000次，那么，该公司将需要60个销售人员（60 000÷1 000＝60）。[6]

销售策略和组织结构的其他方面

销售管理还需要确定哪些人参与到销售活动中来，以及不同的销售人员和销售支持人员如何一起工作。

外部和内部销售队伍。一个企业可以有**外部销售队伍（现场销售队伍）**（outside sales force (or field sales force)），也可以有**内部销售队伍**（inside sales force），或者

两者都有。外部销售人员外出拜访顾客，内部销售人员通过电话、网络，或接待买家开展销售活动。

一些内部销售人员为外部销售人员提供支持，以便他们更好地为主要顾客服务和发现潜在顾客。譬如，销售技术支持人员为顾客提供技术信息和问题解答。销售助理为外部销售人员提供行政工作方面的协助，像事先打电话确认会面，跟踪产品交付，以及当外部销售人员联系不到的时候解答顾客的问题。综合运用外部和内部销售人员，可以更好地为重要顾客服务，就像一位销售经理提到的，“内部销售人员可以为顾客提供便利性的支持，外部销售人员则建立面对面的顾客关系”。[7]

也有一些内部销售人员不仅仅为外部销售人员提供支持。电话销售人员和网络销售人员负责利用电话和网络获取新的顾客线索，审核潜在客户，或直接向顾客销售和提供服务。电话销售和网络销售是面向规模较小的、难以接触的顾客的有效的、低成本的销售方式。比如，根据产品和顾客的复杂程度，一个电话营销人员一天可以联系20～33位购买决策者，而外部销售人员一般只能拜访4位左右。同时，外部销售人员拜访一次顾客大约需要花费329美元，而一次常规的产业用品的电话销售一般仅花费5美元，复杂一些的电话销售也只花费20美元左右。[8]

尽管联邦政府的《禁止电话推销条例》(Do Not Call Registry）对电话销售有一定的影响，但电话销售对很多B2B客户来说仍然是至关重要的工具。[9]对那些相对较小的企业而言，电话和网络销售是优先选择的销售方式。一些较大的企业也同样采用这些方法向中小顾客销售，以及为大客户提供帮助。Avaya，一家年销售额达50亿美元的电信公司，最近组建了一支电话销售队伍，以满足规模较小的、较为常规的、要求不太复杂的顾客的需求。电话销售人员不仅可以更好地为这些顾客服务，而且解放了公司的外部销售人员，使他们可以更好地为那些对公司价值更高的，或潜在的顾客服务。结果是，公司在推行电话销售方式的区域获得了高达40%的销售增长。[10]

对很多产品和销售情境来说，电话或网络销售都和一次个人拜访效果一样。杜邦的一位电话销售人员表示，“我通过打电话销售的效果更好。外出销售时，如果某个顾客不在他的办公室，就浪费了1个小时。而用电话销售，仅仅浪费15秒……通过打电话，我可以像外出销售人员一样频繁地拜访顾客。”而且，电话销售还有其他一些好处，“顾客不能向你扔东西，”这位电话销售人员自嘲道，“也不用担心如何摆脱狗的追赶。”[11]

还有，尽管电话或网络销售可能看起来不够有人情味，但当涉及实际建立顾客关系的时候，令人惊讶的是，它们却是颇有人情味的。还记得本章开头故事中CDW公司的案例吗？

> 如果你是CDW公司客户经理罗恩·凯利（Ron Kelly）的老顾客，你可能会知道他35岁了，妻子叫米歇尔，有一个9岁的儿子叫安德鲁，还有一条德国牧羊犬叫波尼斯。他毕业于南伊利诺伊大学，专业是新闻学和社会政治学。他完全可以去西北大学法学院读书，但选择了在CDW公司工作，是芝加哥黑鹰队（Chicago Blackhawks）的铁杆球迷。你也知道他对你的了解至少一样多，也许更多。凯利是一位友善的客户经理，是关系销售的行家、CDW公司的专家。顾客喜欢这种关系。“他是卖东西给我的销售人员，也是我的朋友，”以销售条码扫描仪为主业的Heartland电脑公司的运营总监托德·格林沃尔德（Todd Greenwald）说，“大部分时候我们甚至都不谈价格，我相信罗恩。”
>
> 很大程度上给人留下特别印象的互动交流都是通过电话或者网络实现的。尽

管很少见面，但CDW的客户经理们与顾客构建了非常密切的关系。一位顾客邀请他在CDW公司的联系人参加他的婚礼；罗恩和格林沃尔德共享黑鹰队的季票。顾客和销售人员的关系不受工作变化、预算削减等问题的影响并不常见。当然，这种关系不只是建立在好感的基础上，更是建立在帮助顾客成功的基础上。客户经理像顾客一样思考，尽量参与到顾客的问题中去。举例来说，在那年夏天暴风雨席卷佛罗里达之前，CDW的一些客户经理通过电话或E-mail联系当地的客户，提供电池和后备存储器的解决方案。“我们问自己‘你为什么要买这款产品?’而不是只提供购货订单，”CDW的一位主管说，“这样，你才能识别出顾客的需求。”也正因为此，对顾客来说，CDW的客户经理才不仅仅是商人。当一位顾客被问到她是否把她在CDW的客户经理当成销售员时，她否定道，“从不。他是我的商业伙伴。”而这一切都是通过电话和网络实现的——这些都被认为是内部传播媒介。[12]

团队销售。随着产品变得更加复杂，顾客的规模变得更大、要求更多，单个销售人员基本无法处理一个大客户的所有需求。取而代之，目前很多企业都采用**团队销售**（team selling）来为规模较大的复杂的客户服务。销售团队可以挖掘出单个销售人员无法得到的问题、解决方案和销售机会。一个销售团队应该包括公司各个领域、各个层次的专家——销售、营销、技术和支持服务、研发、工程、运营、财务，等等。

在许多情况下，销售方式在朝团队销售方向转变，同时伴随着购买方同样的变化。“现在我们拜访的也都是采购团队，因此，我们必须增加‘火力’，”一位销售副总裁表示，“单个销售人员不可能独立完成全部工作，他不可能在各个方面都是专家。我们有战略客户团队，由客户业务经理领导，他们是我们的四分卫。”[13]

像IBM、施乐和宝洁等公司采用团队销售已经很长时间了。宝洁将销售人员配备到“顾客业务发展（CBD）团队”中，每一个CBD团队负责一个大客户，如沃尔玛、西夫韦和CVS等大型零售商。团队成员包括一位顾客商业发展经理、几个客户主管（每一个客户主管负责宝洁的一类产品），以及营销战略、运营、信息系统、物流和财务方面的专家。这种组织主要致力于满足公司大客户的所有要求，从而促使宝洁公司“通过作为其顾客的战略合作伙伴获得发展，而不是仅作为供应商。宝洁的目标是：帮助顾客发展业务，同时实现自身业务的增长”。[14]

团队销售也存在一些隐患，比如，销售人员天生具有竞争性，通常接受的培训都是促使其获得杰出的个人业绩，也因此获得奖励。有的销售人员习惯了所有的客户都归自己，可能在与团队内其他人员合作时存在一定的障碍。而且，对习惯了面对一个销售人员的顾客来讲，销售团队也可能会使其感到困惑或不知所措。最后，评估销售人员对团队的销售贡献也较为困难，可能会导致薪酬分配方面的棘手问题。

销售人员的招聘和甄选

销售队伍成功运作的核心是优秀销售人员的招聘和甄选。一般销售人员和顶级销售人员之间的业绩差异非常大。在典型的销售队伍中，最优秀的30%的销售人员可能会带来60%的销售。因此，细致的销售人员甄选可以明显提高企业的销售业绩。除了在销售业绩方面的差距，糟糕的人员甄选反而会增加运营成本。这是因为每辞退一个不合格的销售人员，寻找和培训新的销售人员的成本，再加上由此丢失的销售收入，可能是巨大的。一支由很多新人组成的销售队伍也是缺乏生产力的，而且容易影

响与重要顾客的关系。

优秀的销售人员有什么过人之处？为了描绘顶级销售人员的特点，盖洛普管理顾问集团（Gallup Management Consulting Group，著名的盖洛普民意测验集团公司的一个分支）调查了数以万计的销售人员。它们的调查表明，最好的销售人员拥有四方面的关键特征：自我激励、训练有素的工作、完成订单的能力，以及建立顾客关系的能力——这可能也是最重要的特征。[15]

优秀销售人员的动力来源于内部，他们希望不断超越自己。一些销售人员的动力是金钱、得到认同的欲望，或是竞争或获胜的满足感，其他的动力还有提供服务和建立关系的欲望。最好的销售人员或多或少拥有上述每种动力，同时具备训练有素的工作方式。他们善于制定具体而有组织的计划，并迅速执行。

但激励和训练仅在达成更多销售和建立更好的顾客关系时才有意义。优秀的销售人员学习一切有助于做好工作的技能和知识。也许最重要的是，顶级销售人员都是杰出的解决顾客问题和建立顾客关系的专家。他们了解自己顾客的需求。销售主管们用这样一些词语形容顶级销售人员：充满激情，耐心，富有爱心，有责任心，一流的倾听者。顶级销售人员善于站在顾客的立场看问题。他们不仅想要受人喜爱，更要善于为顾客带来价值。

招聘时，公司应通过分析销售工作本身的特点与公司最优秀销售人员的品质，确定需要的销售人员的特征。然后，公司招聘符合条件的销售人员。人力资源部门招聘的渠道有公司在职员工的申请、职业介绍所、张贴分类广告、网上、高校就业服务。另一个渠道是从其他公司挖人。有丰富工作经验的销售人员不太需要培训，马上就能为公司带来业绩。

公司必须从众多的申请者中选择最好的销售人员。不同公司的甄选程序差别很大，从单独的非正式的面试，到持续较长时间的测验和面试。很多公司采用正式的测验，一般考察销售人员的销售才能、分析和组织才能、个性特征，及其他特点。但测试分数只能提供一方面的信息，招聘时还需要考虑应聘者的个性特征、推荐信、工作履历、面试官的意见等其他因素。

销售人员的培训

培训新的销售人员可能要花费几周、几个月，甚至一年或更多的时间。而且，大部分公司通过研讨会、销售会议、网络学习提供进一步的销售培训，这些培训贯穿销售人员的职业生涯。总体上来看，美国公司在培训销售人员方面的花费总和超过了70 亿美元。尽管培训费用昂贵，但获得的回报也很可观。例如，最近的一份报告表明，一家主要的通信企业自己出资组织了 16 天的销售人员培训，在接下来的 6 个月里，这笔投入获得了 812%的回报。[16]

培训项目有几个目标。第一，销售人员需要了解顾客，以及如何与他们建立关系。所以，培训项目需要介绍不同类型的顾客以及他们的需求、购买动机和购买习惯。还要教授如何有效地进行销售，以及有关销售过程的基本原理。销售人员同样需要了解公司、公司的产品和竞争对手。因此，一个有效的培训项目还应讲授公司的目标、组织结构、主要的产品和市场、主要竞争对手的战略。

今天，很多公司正在销售培训项目方面增加网上学习课程。大部分网上学习都是基于互联网的，但很多公司现在还为 PDA、手机，甚至 iPod 提供线上即时教育培训系统。在线培训和其他网上培训方法削减了成本，提高了培训效率。最近的一份报告

估计，公司的销售培训费用40%都花在了差旅费和住宿费上。网络培训可以大幅削减这些成本。因此，上年33%的培训都是通过网络进行的，而两年前这个比例只有24%。[17]

在线培训的内容可以从简单的文本形式的产品信息，到基于网络的销售练习，这些练习通过重塑真实生活中的销售拜访，培养销售人员面对复杂情景时的销售技巧。全球性的电源管理半导体制造商——国际整流器公司（International Rectifier）发现利用互联网培训销售人员有很多优势。

> 由于该公司所在的行业较为复杂，变化迅速，为在行业内保持竞争力，国际整流器公司必须持续地对自己的销售和支持人员进行培训。举例来说，该公司平均每个月生产3种或更多种新产品。为了更好地销售新产品，公司必须调整和培训分布在全球17个不同地点、跨越多个时区的数以百计的外部销售人员、内部销售队伍、销售工程师、销售主管和独立的内部销售人员。
>
> 答案是：国际整流器公司通过网上的国际整流器大学，在新产品上市前向相关人员提供定期的培训，介绍新产品的同时也涉及行业和其他公司的情况。在线学习中心提供了多样化的丰富的展示，包括创造性的动画、流线型文本等，在共享准确信息的同时，形式上非常形象生动，很有吸引力。借助于电话和视频会议技术，学习中心还允许销售人员与讲师进行实时的视听沟通交流。除了学习有关新产品的知识，销售人员还可以更新和掌握与顾客会谈时需要的任何话题的知识。而且评估诊断功能可以帮助销售经理了解每一个销售人员的技能和知识水平，以便给予他们进一步的支持和培训。
>
> 对销售队伍来说，不用离开自己的办公室，而且自己可以选择合适的时间参加培训，非常具有吸引力。在线培训还带来了成本的显著节约。大约500名国际整流器公司的销售和支持人员，在过去9个月中完成了5 500门在线培训课程，而每人每一个课程仅花费约12美元。与传统的集中培训相比，上年在线培训系统为公司节省了大约25万美元。总体而言，在线培训系统为该公司节省了75%的培训成本。[18]

销售人员的薪酬

要想吸引好的销售人员，一个公司必须要有极具吸引力的薪酬计划。薪酬一般由以下几个部分构成：固定薪酬、可变薪酬、费用和福利补贴。固定薪酬，一般是工资，即支付给销售人员的那部分固定收入。可变薪酬，是指基于销售业绩的佣金或奖金，以激励销售人员付出更多的努力和取得更大的成功。

销售管理必须根据每项销售工作的实际情况，确定这些薪酬要素的组合，以实现最佳的效果。固定薪酬和可变薪酬的不同组合构成了四种基本的薪酬计划类型——纯工资、纯佣金、工资加奖金、工资加佣金。一份关于销售队伍薪酬的最新研究表明，销售人员平均的报酬由67%的工资和33%的奖金构成。[19]

销售队伍薪酬计划既可以激励销售人员，也可以引导他们的行为。薪酬计划应该引导个体销售人员的行为与销售队伍整体保持一致，并与营销目标相一致。比如，如果销售策略是开拓新业务、实现快速增长、取得市场份额，薪酬计划就可能包含较大比例的佣金，还有获得新顾客的奖金，以鼓励销售人员获得更好的销售业绩和发展新顾客。反之，如果目标是现有顾客利润最大化，薪酬计划可能会包含较大比例的基本

工资，以及根据现有顾客的销量和顾客满意度确定的附加奖励。

实际上，越来越多的公司摒弃了高佣金的薪酬计划，因为那可能会使销售人员采取短期行为。这些公司担心销售人员由于过于迫切地想实现订单，可能会毁掉顾客关系。取而代之，一些公司正设计一种奖励销售人员与顾客建立关系的薪酬计划，鼓励开发每个顾客的长期价值。

销售人员的监管和激励

新的销售人员不仅需要销售区域、薪酬和培训，更需要监管和激励。监管目标是帮助销售人员聪明地工作，以正确的方式做正确的事情。激励的目标是鼓励销售人员为实现销售目标而努力、充满激情地工作。如果销售人员能够聪明而且努力地工作，将会发挥他们自己的和对公司效益的所有潜力。

公司在监管销售人员的程度上存在着差别。很多公司帮助它们的销售人员识别目标顾客，制定电话销售规则。一些公司可能会明确指定销售队伍应该在挖掘潜在顾客方面花费多长时间，确定其他时间管理工作的优先顺序。一种监管工具是周、月或年度拜访计划，说明哪些顾客和潜在顾客需要拜访，以及需要完成哪些活动。另一种工具是时间职责分析。因为除了将时间花在销售上，销售人员还需要将时间花在出差、等待、休息和行政性事务上。

图13—2描绘了销售人员如何分配自己的时间。平均来说，一个销售人员有效的销售时间仅占全部工作时间的10%左右。如果有效的销售时间从10个百分点提高到30个百分点，全部工作时间需要增加到3倍。[20]公司总是在寻找节约时间的办法，像明确行政管理职责，开发更好的销售拜访和日常计划，为销售人员提供更多更好的顾客信息，利用电话、网络、视频会议取代出差等。接下来，让我们看看通用电气为增加销售队伍与顾客面对面销售的时间而发生的变化。[21]

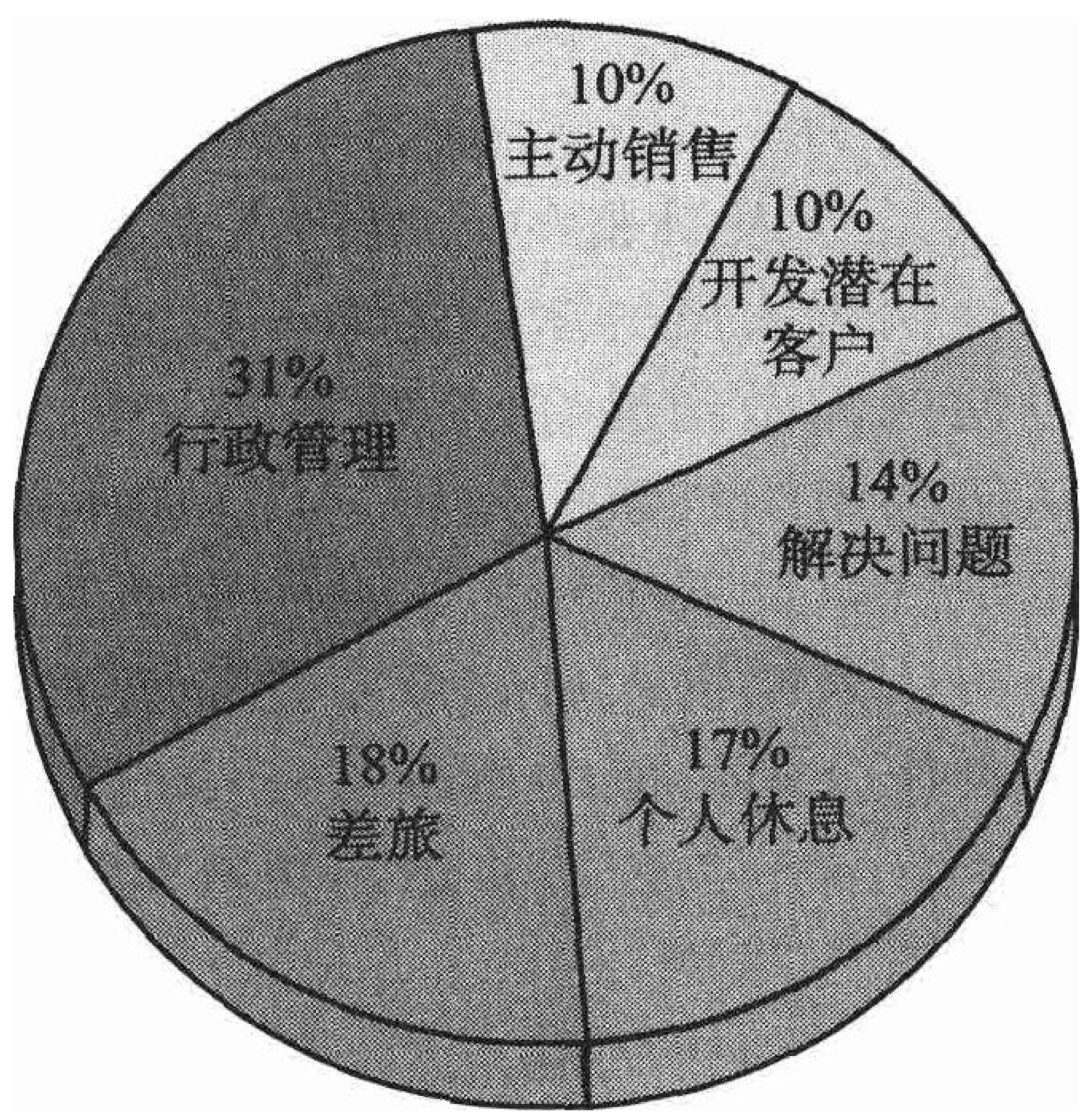


图13—2　销售人员如何分配他们的时间

资料来源：Proudfoot Consulting. Data used with permission.

当杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）成为通用电气的新主席时，他失望地发现，销售人员在办公桌前处理行政事务的时间比面对顾客和潜在顾客开展销售的

时间还多。“他说我们需要改变这一切，”通用电气电力系统（主要负责电力系统及产品的部门）的全球销售和营销部门IT方面的负责人温基·劳（Venki Rao）回忆道，“我们一周需要用四天的时间处理行政事务，一天的时间与顾客开展面对面的销售。”销售队伍之所以花费大量的时间在他们的办公桌前，是因为他们不得不到处搜寻有关销售价值百万美元的涡轮机、涡轮机零件，还有服务全球的电力公司顾客所需的信息。为了解决这一问题，通用电气创造了一个新的销售门户网站，类似于“一站式商店”，为销售人员提供他们所需的一切。销售门户网站连接着通用电气大量的现有数据库，提供从销售追踪、顾客数据到零件定价和计划停机的时间等所有的信息。同时，通用电气的网站还增加了新闻动态之类源自外部的信息。“在此之前，你是随机地寻找信息，”通用电气的一个销售经理比尔·斯努克（Bill Snook）表示，“而现在，我把销售门户网站设成主页，利用它作为解决所有问题的捷径。”销售门户网站将斯努克和全球范围内2 500名其他用户从曾经浪费时间的行政性工作中解放了出来，大幅增加了他们面对顾客的时间。

很多公司采取销售队伍自动化系统——即计算机化、数字化的销售队伍运营模式，使销售人员随时随地都能更好地开展工作。现在，公司一般都为销售人员配备了新一代的科技工具，像笔记本电脑、智能手机、无线网络连接、用于视频会议的网络摄像头，以及顾客联系和关系管理方面的软件。有了这些科技工具，销售人员能更好、更有效率地描述顾客和潜在顾客，分析和预测销售情况，制定拜访日程表，进行销售展示，准备销售和费用报告，以及管理顾客关系。由此带来了更好的时间管理、更优的顾客服务、更低的销售成本和更高的销售业绩。[22]

也许成长最快的科技工具是互联网。互联网为销售运营、顾客互动和服务提供了巨大的潜能。越来越多的公司现在正利用互联网支持自己的个人销售——不单是用于销售，更用来支持从培训销售人员，到执行销售会面和服务顾客等全部活动。

销售经理除了指导销售人员，还必须激励他们。有的销售人员不需要任何管理压力，就会尽他们最大的努力工作。对他们来说，销售可能是世界上最有吸引力的工作。但销售工作也可以是令人沮丧的。销售人员经常独自工作，有时候必须出差在外。他们可能面对其他销售人员的激烈竞争，以及顾客的刁难。所以，销售人员经常需要特别的鼓励，以使他们做到最好。

通过管理销售队伍的组织气氛、销售定额和正向激励，销售管理可以提高销售队伍的士气和表现。组织气氛反映了销售人员关于机会、价值，及良好销售业绩带来的奖励的感知。一些公司认为销售人员好像不是很重要，相应的销售业绩也是如此。其他公司则将销售人员看作公司价值的贡献者，给他们几乎没有限制的收入可能和晋升机会。因此，可以想象，后一类公司将取得更高的销售业绩和更低的人员流动。

很多公司通过设定**销售定额**（sales quota）激励自己的销售人员。所谓销售定额，指销售人员应该完成的销售的起点数，包括销售量应如何在公司的产品之间分配。薪酬经常与销售人员完成他们的销售定额相关。企业通常利用各种正向激励来促进销售队伍加倍努力。销售会议则提供一个社交场合和额外的短假，销售人员可以与公司的重要人物见面或聊天，发表自己的感受并获得与大家打成一片的机会。公司也可以通过举办销售竞赛，刺激销售队伍付出超出期望的努力。其他激励包括给予荣誉、物质和金钱奖励、旅游及分红计划。

评估销售人员和销售队伍的绩效

我们已经详细介绍了管理部门如何将预期目标传递给销售人员，并促使他们实现目标。这一过程需要建立良好的反馈系统，即能够定期得到各种帮助评估销售人员绩效的信息。

管理人员可以通过以下几种途径获取有关销售人员绩效评估的信息，其中最重要的来源是销售报告，包括每周或月度工作计划，以及时间更长的区域营销计划。销售人员也要将自己的全部活动写进访问报告；将他们支付的部分或全部费用写入费用报告。公司同样可以监视每个销售人员销售区域内的销售收入和利润数据。此外，还可以通过个人观察、顾客调查和与销售人员谈话等途径获得更多的有用信息。

通过利用各种销售报告和其他信息，销售管理者可以对销售人员的工作进行评估，评估他们“制定工作计划和执行计划”的能力。正式的评估要求管理者制定一套清晰的绩效评估标准，并公之于众。同时为销售人员提供建设性的反馈，激励他们更好地工作。

在更广泛的意义上，管理人员应将对销售队伍的评估作为一个整体考察。销售队伍是否完成了建立顾客关系、达成销售和利润目标的任务？与公司其他销售团队或营销部门是否合作良好？费用与收入相比是否合理？与其他营销活动一样，公司同样希望能够衡量销售投入的回报。

人员销售过程

上面讲的是销售队伍的组建和管理，现在我们对实际的人员**销售过程**（selling process）加以讨论。销售过程由若干步骤组成，销售人员必须对此了然于胸。这些步骤的聚焦点在于获取新的顾客，并最终从他们那里得到订单。但是，大部分销售人员将他们的多数时间花在了保持既有顾客和建立长期顾客关系上。我们将在后面的章节讨论人员销售过程中有关顾客关系方面的内容。

销售过程的步骤

销售过程由以下七个步骤构成（见图 13—3）：寻找鉴别线索，事先调查，接触访问，介绍和展示，排除异议，完成交易和后续工作。

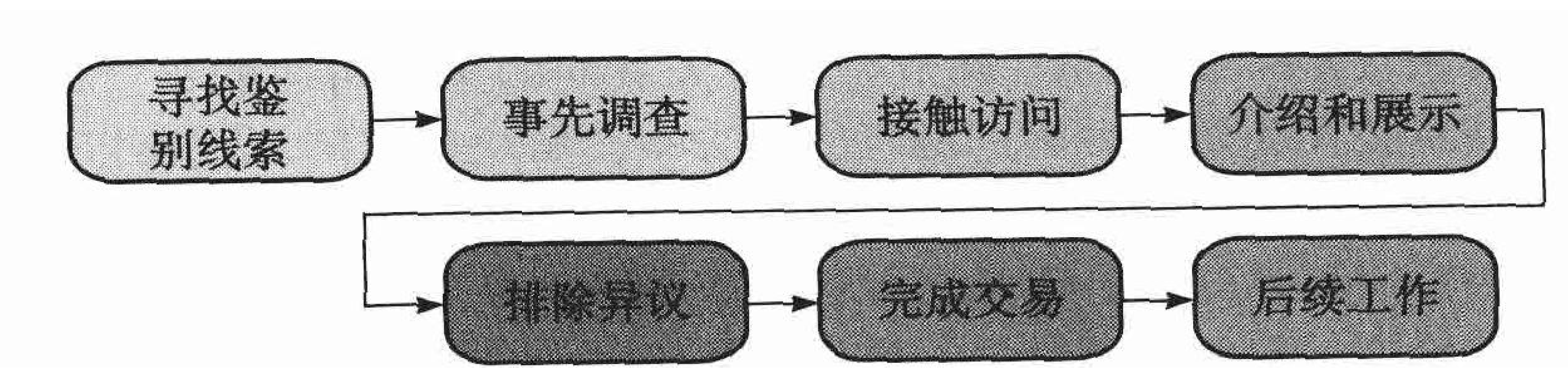


图 13—3　销售的步骤

寻找鉴别线索

销售过程的第一步是**寻找线索**（prospecting），即找出潜在的具有购买力的顾客。发现具有购买潜力的顾客是销售成功至关重要的因素。就像一位销售专家讲的："如果销售队伍从追逐看起来有购买潜力的所有人开始，你就要忍受访问一堆高费用、低满意的顾客的煎熬。这些顾客对你提出的任何建议都无动于衷。"他接着说，"解决这个问题并不很复杂，你只须培训销售人员主动去寻找正确的潜在顾客。"另一名专家表示，"提高你寻找线索的能力是通往增加销售的最快的单行道。"[23]

销售人员为获得订单，必须经常接触很多潜在顾客。尽管公司提供了一些线索，销售人员仍需要掌握发现他们的技巧。最好的来源是推荐，销售人员可以让现有的顾客推荐，或通过其他推荐渠道，像供应商、经销商、不存在竞争关系的销售人员和银行家。也可以通过工商名录、网页，或电话、直邮追查线索。或者他们可以不经预约即拜访客户（即无准备访问）。

销售人员需要知道如何鉴别线索，即如何知道哪些是有用的线索，如何剔除那些无用的线索。查询顾客的经济实力、以往交易额、特殊需求、地理位置和发展前景等，均可能有助于发现合适的潜在客户。

事先调查

在接洽一位潜在顾客之前，销售人员必须尽可能对该公司（它需要什么，采购决策过程涉及的人员）和它的采购人员（他们的性格和采购方式）深入了解，这个步骤称作**事先调查**（preapproach）。销售人员可以咨询业界消息人士和线上资源、熟人，或其他人。

销售人员必须设定拜访目标，即确定是去了解该公司是否有可能成为潜在客户，获得信息，还是去洽谈销售的。另一项任务是决定最佳接洽方式，是登门拜访、电话联系、写信联系还是电子邮件联系。拜访的时间也要仔细斟酌，因为很多潜在客户在某些时段可能非常忙。最后，销售人员应思考对客户的总体销售策略。

接触访问

在**接触访问**（approach）阶段，销售人员需要确定如何与顾客会面、寒暄，这些关系到能否一开始就与潜在顾客比较融洽。这一步将涉及销售人员的形象、开场白和对后续讲话的准备。开场白应该在关系开始的时候就表达出善意；接着提出一些有助于获得更多客户需求信息的关键问题；之后，需要向顾客展示样品，吸引顾客的注意和好奇心。与销售过程的其他阶段一样，在这里，倾听是至关重要的。

介绍和展示

在**展示**（presentation）环节，销售人员向购买者讲述购买产品能给他们带来的价值，展示公司为解决顾客问题提供的方案。解决顾客问题式销售比硬推销或假惺惺的热情推销，都更符合今天关系营销的方向。现在的购买者需要答案，而不是微笑；需要成果，而不是狂欢。而且，他们不仅需要产品，还要知道这些产品如何为他们的业务增加价值。他们需要销售人员倾听他们关心的事，了解他们的需求，然后为他们提供适合的产品和服务。

但是，在销售人员展示解决顾客问题的方案之前，他们必须制定一个展示的方案。在这一点上，很多公司很注意培训它们的销售人员摒弃"产品导向的思维"。年

销售额 210 亿美元的美国森林产品公司惠好（Weyerhaeuser），即围绕解决顾客问题式销售再造了其销售组织：

> 惠好过去一直是产品驱动型的公司，现在经历了一场完全的转变，构建起一个聚焦于解决顾客问题的销售组织——iLevel。惠好不仅销售零散的木制品，还要成为建造新家的房梁、地板等所有产品的供应商。新的 iLevel 组织为每一个主要的建筑商或经销商配备一位销售代表。该销售代表领导一个为满足顾客所有需求提供产品和服务的工作团队。为了实施 iLevel 计划，惠好公司重新培训了 250 名销售人员，制定一整套为顾客提供解决问题的方案，而不是只着眼于产品销售。"这是一种咨询式销售。"惠好的一位主管表示。销售人员将不再仅仅是销售木材，"我们希望销售人员能够帮助我们的顾客找到赚钱的方法"。[24]

解决顾客问题式销售要求销售人员具有良好的倾听和问题解决技巧。一项最新的研究发现，在调查的 200 家全国性公司买家中，有 74%表示，它们更愿意从一个能够倾听它们的销售人员那里购买。遗憾的是，有的销售人员相信说比听重要。"销售人员喜欢追击，"一位有经验的销售人员表示，"我们很容易冲动，结果是我们通常在提问和倾听中没能花费足够的时间。"另一位销售人员补充道，"当听不进他们的潜在顾客正在说些什么的时候，他们很可能会介绍了错误的产品、功能和利益。"[25]

购买者最不喜欢的销售人员的品质有：好出风头、迟到、欺诈、准备不足和目中无人；他们认为最有价值的品质包括：乐于倾听、善解人意、诚实、值得信赖、仔细周到、有始有终。优秀的销售人员了解如何销售，但更重要的是他们知道如何倾听顾客的需求，如何建立良好的顾客关系。一位专家表示，"销售人员当然必须准备正确的答案，但他们也要学习如何提问和倾听"。[26]

最后，销售人员必须计划好他们展示产品的方式。今天，先进的演示技术可以实现同时向多人提供多媒体展示。CD、DVD、在线演示技术和装有演示软件的手提和便携式电脑等，替代了传统的翻页演示。下面是一个例子[27]：

> 蒂娜·考克斯（Tina Cox）是 Analytical Graphics 公司的技术培训师，该公司提供陆地、海洋和空中分析软件。蒂娜利用 InterWrite 软件和它的整合无线面板与手写笔功能，教授新的和潜在顾客如何使用公司的产品，就像电视足球解说员约翰·马登（John Madden）那样，蒂娜在解说的同时在她的备板上写东西。蒂娜在定格的图像上面涂画，就像约翰·马登平常用曲线为观众展示前一场球赛的关键点一样。蒂娜利用写字板和笔展示幻灯片上的关键要素。如果顾客中间走了神，也可以根据她圈的内容很快重新跟上。蒂娜相信科技极大地提升了她的展示水平，不论是基于网络的，还是人员的。顾客对此也表示同意。

排除异议

在展示过程中或被要求下订单时，顾客几乎总是有异议。问题可能是逻辑上的或心理的，而且异议一般也不表达出来。在**排除异议**（handling objections）过程中，销售人员应采取积极的做法，设法发现隐藏的异议，请顾客阐明异议，将异议作为提供更多信息的机会，转化为购买的理由。每个销售人员都需要接受排除异议方面的训练。

完成交易

在排除了潜在顾客的异议之后，销售人员现在力图**完成交易**（closing）。一些销

售人员不能最终达成交易，或做得不够好。他们可能缺乏自信，觉得不好意思，或未能抓住达成交易的合适时机。销售人员应了解如何识别来自顾客的达成交易的信号，包括行动、陈述和提问题。例如，某位顾客可能会往前移动座位，赞同地点头，或询问价格和信贷条件。

销售人员可以采用一些有助于达成交易的技巧。他们可以要求下订单，回顾刚才达成的意向，提供填写订单的帮助，询问买家希望要这种型号还是另一种，或提醒买家如果现在不买可能遭受什么损失。销售人员还可以向买家提供特别的理由帮助达成交易，例如更低的价格，或免费增加的额外数量。

后续工作

销售过程的最后一个步骤——**后续工作**（follow-up）——必不可少，如果希望确保顾客满意和成为回头客的话。一旦达成了交易，销售人员就需要接下来完成所有的细节：规定交货时间、购买周期，及其他一些事情。当收到第一笔订单的时候，销售人员还需要制定回访的日程表，以保证提供合适的安装、使用说明和各种服务。回访可以帮助解决顾客购后遇到的问题，使买家对销售人员的关注放心，减少买家因购买产生的担心。

人员销售和客户关系管理

刚刚讲述的销售过程的步骤是交易导向的——即目的是为帮助销售人员达成交易。但在大多数情况下，公司的任务不是单纯完成销售，而是赢得和保持大客户。公司希望展示它有能力在长时期内赢得客户关系。因此，如图13—3所示，销售过程必须在建立和保持盈利性的顾客关系的背景下予以理解。

今天的大客户青睐那些能够在不同地区提供协调的一揽子产品和服务的供应商，那些能够与顾客的团队紧密合作、不断改进产品和流程的供应商。对这些顾客来说，第一单交易仅仅是建立关系的开始。遗憾的是，一些公司忽略了顾客关系。它们通过销售队伍达成了销售，每支销售队伍都独立地致力于完成交易。公司的工程设计和制造人员可能抱有这样的态度：“我们的工作就是制造更好的产品，将它们卖给消费者是销售人员的事情。”而销售人员关注的是将产品强力推销给顾客，而不是倾听顾客的需求，进而提出解决方案。

不过，另一些公司认识到，赢得和保持客户，不仅要制造好的产品和指导销售队伍达成销售，更要倾听顾客的话语，理解顾客的需求，并细致地协调整个公司的努力，为顾客创造价值，建立长期关系。

销售促进

人员销售和广告经常与另一种促销工具结合使用，即销售促进。**销售促进**（sales promotion）是为促进某种产品或服务的销售或购买的短期刺激措施。广告提供了购买某种产品或服务的理由，销售促进则给出了现在就买的理由。

销售促进的例子随处可见：一张夹在周日报纸中的福杰仕公司（Folgers）的1美元优惠券；EddieBauer.com购物网站发给你的“购物满100美元免运费”的电子

邮件；当地超市通道终点堆得像墙一样的诱使冲动消费者购买的可口可乐；一位主管购买了一台新的索尼笔记本，获赠一个免费的笔记本包；或者一个家庭购买了新的福特探险者汽车，获得公司 1 000 美元的折扣；一家电脑硬件连锁店获得百得公司便携式电源工具 10%的折扣，如果它同意在当地的报纸上为其作广告的话。销售促进包括大量各种各样的促销工具，可用于刺激更快或更强的市场反应。

销售促进的快速增长

销售促进工具被绝大多数公司使用，包括制造商、分销商、零售商和非营利组织。它们作用于最终购买者（消费者销售促进）、零售商和批发商（贸易销售促进）、商业顾客（商业销售促进）和销售队伍成员（销售队伍销售促进）。今天，一般的消费品公司，销售促进经费占到了所有市场营销费用的 74%。[28]

一些因素促进了销售促进的快速增长，尤其是在消费市场。首先，在公司内部，产品经理面对增加当前销售的更大的压力，而促销被视为一种短期即可见效的销售工具。其次，从外部看，公司面临更激烈的竞争，而且品牌之间缺乏差异性，越来越多的竞争者通过利用销售促进使自己的产品差异化。再次，因为不断增加的成本、媒体信息的杂乱和法律限制，广告的效率有所降低。最后，消费者变得更加交易导向，大零售商的议价能力不断加强。

销售促进的过度使用将导致促销混乱，类似于广告混乱。消费者正在逐渐对销售促进免疫，销售促进对即时购买的刺激作用正在减弱。制造商现在正在寻找减少促销混乱的方法，例如给予更大的优惠，或创造更多、更醒目的 POP 广告。

为开展销售促进项目，公司必须首先设定销售促进目标，然后选择能完成目标的最优工具。

销售促进目标

销售促进目标的差异很大。销售人员可能利用消费者销售促进来促进短期消费者购买，或提高消费者对品牌的关注。贸易销售促进的目标包括促使零售商购买新产品和已有产品，提前购买，或突出某个公司的产品和给予该公司产品更多的货架空间。销售队伍销售促进的目标包括促成销售队伍对企业现有或新产品的更多支持，或帮助开发新的客户。

销售促进通常和广告、个人销售、直销或其他的促销组合工具一起使用。消费者销售促进通常要配合做广告，可以在广告中插入令人激动的或更有吸引力的要素。贸易和销售队伍销售促进则给予人员销售过程以有力支持。

一般来说，销售促进不能只创造短期销售或实现目标顾客群临时性的品牌转换，更应有助于公司加强产品的地位和建立长期顾客关系。如果设计得好，每一种销售促进工具都有既产生短期刺激，又建立长期顾客关系的潜能。营销人员越来越倾向于避免单纯价格促销的“权宜之计”，更关注有助于建立品牌资产的促销方式。

近年来，有关频繁营销计划和忠诚俱乐部的案例迅速增加。很多酒店、超市和航空公司，都为常客提供频繁顾客奖励计划。更多行业的公司在为顾客提供奖励计划，甚至包括《华盛顿邮报》。[29]

《华盛顿邮报》的读者现在可以选择参加该报新的“邮报积分”奖励计划。

该计划致力于提高读者的参与和广告商的支持。家庭订购和在线顾客通过阅读邮报专栏或专题，参加互动活动，通过提供有关他们自己个人或爱好的信息，或者通过像献血或参与募集慈善基金活动之类的社区活动赢得该计划积分。他们还可以通过在合作零售商店——称为“邮报积分点”——购物获得积分，而这些零售商仅限在《华盛顿邮报》上刊登广告。一旦赢得积分，读者便可以兑换从贺卡、商品、演出门票，到大家电、梦想之旅的各种东西。会员的其他好处还包括受邀参加“邮报积分”合作伙伴的独家活动，以及与邮报作家见面。总而言之，“邮报积分”忠诚计划加强了报纸、顾客和广告商三者之间的关系。“这种模式的创新在于将顾客和广告商两方都拉了进来。”邮报积分计划合作者，在华盛顿地区有300家商店的CVS公司的医药营销主管表示，“这是一种基于社会联系和信任的新的对话机制。”

主要的销售促进工具

很多工具可以用来实现销售促进目标。主要的消费者、贸易和商业销售促进工具有以下几种。

消费者销售促进

消费者销售促进（consumer promotions）工具的范围很广——从样品、优惠券、现金返还、赠品、POP广告，到竞赛、抽奖和活动赞助。

样品是产品的试用装。样品促销是引入新产品或为老产品创造新惊喜的最有效的——但也是成本最高的——方法。有的样品是免费的，另一些样品，公司收取一部分能帮助补偿成本的费用。样品的发放可以是上门、邮寄、商店发放、与其他商品搭售，或搭载在广告中。有时，样品可以样品包的形式送出，与其他产品或服务一起促销。样品促销是一种有力的促销工具。

优惠券是一种在消费者购买特定商品时可以抵现金使用的凭证。大部分消费者喜欢优惠券。美国生产预包装商品的公司上年共计送出了超过2 800亿张优惠券，平均面值1.25美元。消费者兑现了超过26亿张，总面值是32.5亿美元。[30]优惠券可以促进新品牌的早期使用，或刺激成熟品牌的重复购买。不过近来，多数大宗消费品公司正越来越少、越来越谨慎地采用优惠券。

营销人员开发了一些新渠道来分发优惠券，像超市货架发放机、电子优惠券打印机、电子邮件，或在线媒介，甚至是短信。移动优惠券在欧洲、印度和日本非常流行。现在美国也正变得流行起来。位于加利福尼亚的移动优惠券公司——Cellfire就是一个很好的例子。[31]

Cellfire公司（Cellfire.com）向在该公司注册免费服务的全国手机用户发放电子优惠券，其不断增长的客户包括：达美乐比萨、星期五餐厅（TGI Friday）、好莱坞视频（Hollywood Video）、1-800-鲜花网（1-800-flowers.com）和哈迪斯餐厅。如果打算使用优惠券，用户只要打开已经存储在手机中的商店优惠券目录，从中选择你想要的那个，然后点击“现在使用”按钮，最后向商店的收银员展示一下就可以了。达美乐甚至可以让持有这些优惠券的顾客通过手机上的链接，给最近的达美乐店打电话下订单。

Cellfire公司分发优惠券，给消费者和商家都带来了显著的好处。消费者不

用去寻找、裁剪和打印纸质优惠券，也不用在购物时记着带上它们。实际上，他们随时随地都带着他们的“手机优惠券”。对商家来说，移动优惠券允许更加有针对性地面对目标市场，也削减了打印和分发纸质优惠券的成本。“我们不需要为电子优惠券支付分销成本，”一位客户说，“我们只在优惠券兑现时才支付。”而且，电子优惠券的兑现率很高。Cellfire 公司首席执行官布伦特·杜辛（Brent Dusing）表示，“我们发现，（电子优惠券）兑现率高达 10%～15%，而纸质优惠券的兑现率平均不到 1%。”

现金返还（或称回扣）与优惠券相似，除了价格折扣发生在购买之后，而不是发生在购物场所出口处。消费者将“购买凭证”邮寄给制造商，后者则将一部分现金通过邮寄返还。例如，Toro 公司在雪季前开展了一项针对吹雪机的促销活动——如果购买者所在的区域降雪低于平均水平，顾客就会得到一定的现金返还。由于竞争对手短时间内无法推出与之匹敌的做法，这次促销取得了巨大的成功。

折价包（也被称为折扣包），即以低于标准售价的价格向顾客销售产品。生产商将降价额直接标在商标或包装上。折价包可以是降价销售的单一产品的组合（如买一赠一），也可以是将两种相关产品捆绑在一起（比如，牙刷和牙膏）。折价包在刺激短期购买方面十分有效，甚至比优惠券还有效。

赠品，即免费或低价提供的物品，用于刺激对某种产品的购买。赠品可以是很多东西，从儿童玩具到电话卡和 DVD。赠品可以放在产品包装里面（内包）、产品包装外面（外包），或者邮寄。家乐氏公司经常将赠品和谷类食物，及有关产品一起发放。例如，它最近针对年轻的消费者推出了一种免费的加勒比海盗骷髅形闹钟，只要消费者从家乐氏特别包装的产品中攒齐五道海盗令牌，就可以获得这款赠品。

广告赠品，也称宣传用品，即将印有广告商名字、标识或信息的有用的小东西，作为礼物送给消费者。比较常见的包括 T 恤衫和其他服饰、笔、咖啡杯、日历、钥匙链、鼠标垫、火柴、手提包、风扇、高尔夫球和帽子，等等。美国的营销者上年在广告赠品上花费了 190 亿美元。这些小东西非常有效。“其中最好的可以存在数月的时间，从而将品牌巧妙地印在了消费者的头脑中。”一位宣传用品专家表示。最近的一份研究显示，71%的调查者在过去 12 个月中都收到过至少一份促销品。这些人中的 76%能够回忆起赠品上广告商的名字，而只有 53.5%的人能够回忆起上个周末在出版物上看到的广告商的名字。[32]

卖点促销（POP），包括在销售地点进行的展示或演示。想想你最近一次去当地的西夫韦、好市多、CVS、Bed Bath & Beyond 的情景吧。你正经过通道展示架，那里排满了促销标识、货架卡或提供特定食品的免费尝试演示。遗憾的是，很多零售商不喜欢陈列或张贴每年它们从制造商那里获得的数以百计的展示架、促销标识和招贴画。制造商于是做了改变——提供更好的 POP 材料，自己去竖在店里，同时尝试通过电视、纸质或在线媒介传递信息。

竞赛、抽奖和活动给消费者依靠运气或努力赢得一些东西的机会，可以是现金、一次旅行或商品。竞赛指消费者通过提供参赛作品、广告词、猜谜或建议等活动，由专业小组选择其中最好的给予奖励。抽奖要求消费者提供他们的名字进行抽签。活动赠送消费者一些东西——一组号码、字母——每次他们购买的时候，通过这些东西辨别能否得奖。这些促销活动可以帮助企业构建较好的品牌关注和消费者参与。[33]

多力多滋最近开展了一项“拥有它，品尝它，命名它”的抽奖活动，邀请消费者品尝它的最新口味的产品（初始名字为 X-13D），然后为它起个名字，并为

它写一则广告。提交名字或广告的消费者将参加抽奖，从中选出100名“多力多滋风味大师”。获胜者通过抽奖随机选出。作为风味大师，这100名大奖得主会得到参加多力多滋调查和开发活动的机会，给未来的口味创意提供反馈意见。每人同时获得多力多滋的52张优惠券，一年之中，每周仅限使用一张。这款产品采用一个黑色袋子包装，商标看起来像是来自科学实验室，引起了很多消费者的关注。在开始的一个月中，活动收到了多达10万份参赛作品，而且引起网上的博主们热议在便利店碰巧看到的这种独特的包装，甚至相互询问它的口味到底怎么样。

最后，营销人员可以通过**事件营销**（event marketing）（或事件赞助）促销自己的品牌。他们可以发起有关自己品牌的营销事件，或成为别人发起的事件的唯一或参与赞助商。事件可能包括从移动品牌之旅，到节庆、重聚、马拉松、会议或其他可以赞助的任何集会。事件营销的范围很大，而且可能是成长最快的促销领域。仅赞助品牌自己主办或占主要地位的消费者事件营销，上年的花费就达到322亿美元，同比增长15%。如果将另一家主办、自己品牌仅是赞助的情况统计在内，花费则超过500亿美元。[34]

大部分公司为品牌宣传活动提供赞助。哈雷-戴维森的“重型摩托车联盟”和“哈雷摩托车聚会”每年都吸引成千上万的摩托车爱好者。Nextel公司10年间赞助美国NASCAR Nextel杯系列赛的金额高达7亿美元。可口可乐、安海斯-布希、Nickelodeon和其他公司联合赞助了迈阿密狂欢节最重要的活动——Calle Ocho，据说是全美最大的西班牙文化年度庆祝活动。宝洁也为自己的品牌举办了大量的活动。例如，宝洁最近为它的Charmin品牌在纽约时代广场开展了一项节庆活动。因为那里很难找到一家公共厕所，所以宝洁出资建了20个闪亮干净的、以Charmin为主题的迷你厕所，每一个都有自己的水槽和充足的Charmin卫生纸。这次活动成就了事件营销的顶峰——“最初24小时内，有超过5 600人在‘迷你宫殿’里。”一位观测者说。这个事件深深地打动了消费者。[35]

贸易销售促进

制造商为零售商和批发商比最终消费者（19%）支付了更多的销售促进费用（81%）。[36]**贸易销售促进**（trade promotions）可以有效说服代理商引进一个新品牌，给予更大的货架空间，开展广告促销，或向消费者特别推销。近年来，商店的货架空间十分稀缺，制造商经常需要给零售商和批发商提供折扣、补贴、回购保证，或免费产品，以获取或保有货架空间。

制造商采用很多贸易促销工具，其中相当部分同样用于消费者销售促进——竞赛、赠品、展示架——当然也可用于贸易销售促进。制造商还可能在注明的一段时期内提供一个直接的折扣（也被称为降价、折扣发票，或价格表折扣）。制造商也可以提供补贴作为零售商以某种方式主推制造商某种产品的回报。广告补贴则用于补偿零售商为制造商产品做的广告；展示架补贴用于补偿零售商为制造商提供的特定的展示架。

制造商可以提供免费品作为额外的商品，给那些购买一定量的或主推某种口味或规格产品的零售商。它们可能提供强力促销基金——将现金或礼物交给经销商或它们的销售团队，鼓励它们强力推销自己的产品。制造商还可以提供给零售商免费的、印有公司名称的专门广告产品，像钢笔、铅笔、日历、镇纸、火柴、便条纸、码尺等。

商业销售促进

公司每年在向产业顾客促销方面花费数十亿美元。**商业销售促进**（business promotions）过去用来产生商业机会、刺激购买、奖励客户和激励销售人员。商业销售促进包括和消费者和贸易销售促进同样的工具。我们主要关注两项额外的主要商业销售促进工具——会议或贸易展，以及销售竞赛。

很多公司和贸易协会通过经常组织各种会议和贸易展促销它们的产品。销售产品的企业在贸易展上展示它们的产品。参加贸易展有很多好处，如寻找到新的销售线索，联系客户，引进新产品，会见新客户，向现有客户销售更多产品，利用出版物和多媒体资料教育顾客。贸易展还帮助公司可以不通过销售队伍接触很多潜在顾客。

一些贸易展的规模很大。例如，国际消费电子产品展（International Consumer Electronics Show）吸引了 2 700 家参展商，超过 14 万名专业游客。令人印象更深刻的是，慕尼黑的国际工程机械、建材机械、工程车辆及工程设备博览会（BAUMA）吸引了来自 100 多个国家的 3 000 家参展商，向来自 190 个国家的超过 50 万名参与者展示它们最新的产品创意。[37]

销售竞赛是在一个特定时期开展的销售人员或经销商的竞赛，以激励他们改善销售业绩。销售竞赛有助于激励和发现优秀的销售人员，他们会获得旅行机票、先进荣誉，或其他礼物。有的公司奖励积分，受奖者可以换取奖励范围内的任何东西。如果销售目标能够衡量和实现的话（像找到新客户、唤醒老客户，或增加客户收益率），销售竞赛是很好的工具。

制定销售促进方案

除了选择采用的促销类型，还要设计完整的销售促进方案，营销者必须就有关事项作出决定。首先，他们必须决定促销的规模。如果希望促销成功，一定的规模是必要的。更大规模的促销将产生更多的销售回应。营销者还需设定参与条件——刺激可提供给每个人，或仅提供给选定的特别群体。

营销者必须决定如何推销和分销促销物。如一张 2 美元的优惠券，可以通过邮件、商店、网络，或者广告进行分发，而每种分发途径都意味着不同的抵达率和成本。营销者正试图将多种媒介混合在一个总体活动概念中。促销的时长也很重要。如果销售促进的时间太短，很多潜在顾客（可能在这一时期没有购买）可能会错过；如果销售促进持续的时间过长，将失去“马上见效”的刺激。

评估也非常重要。很多公司在评估它们的销售促进项目方面是失败的，另一些公司也仅仅是做了一些表面工作。营销者应做好销售促进投资的回报评估，就像他们需要评估营销活动的回报一样。最常见的评估方法是比较促销前、中、后的销售量。营销者应该问一句，这次促销吸引了新顾客，或促使老顾客购买了更多的产品吗？我们能够保持住这些新顾客和购买量吗？长期顾客关系和销售收入与促销支出一致吗？

很明显，销售促进在总体促销组合中起到了很重要的作用。要将它用好，营销者必须定义明确的销售促进目标，选择最好的工具，谨慎地设计销售促进项目，实施项目，评估结果。最终，销售促进必须与整合营销战略中的其他促销组合要素协调一致。

课后讨论

讨论题

1. 本章讲到销售人员要服务于“两个雇主”，这是什么意思？这样做好不好？（国际高等商学院协会：沟通）

2. 解释公司如何才能使营销人员和销售人员更好地一起工作。（国际高等商学院协会：沟通）

3. 列出并简要描述本章提到的三种销售组织结构。CDW公司采取的是哪种销售组织结构？（国际高等商学院协会：沟通）

4. 定义销售促进，讨论导致其近年获得迅速发展的影响因素。（国际高等商学院协会：沟通）

5. 说出并阐述贸易销售促进的种类。（国际高等商学院协会：沟通）

6. 解释设计销售促进项目涉及的决策。（国际高等商学院协会：沟通）

应用题

1. 解释公司如何利用工作负荷法确定销售队伍的规模。假设一家公司有4 300名客户，每个客户每年需要4次拜访，一个销售人员平均每年可以拜访客户1 000次，那么，该公司需要多少销售人员？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 说出销售过程的几个步骤，并加以阐述。小组讨论你们社区的一个办公设备公司向小企业客户进行销售的过程。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

3. 说出消费者销售促进的种类，并加以阐述。从它们中选出四种举例说明，并在课上进行展示。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

聚焦科技

销售自动化使销售员可以节省办公的时间，并将更多时间用于和顾客相处。即使销售员不在销售现场，但只需一按键，基于网络的销售自动化系统就能向他提供相关的信息。随着笔记本电脑的普及，该系统的应用变得越来越可行。如今，无线网络技术甚至使小型移动设备也能获取这些信息，如智能电话、掌上电脑和个人数字助理。尽管移动数据应用技术还不如计算机系统那样普及，但可以预计该技术将以最快的速度发展，并在2012年之前产生超过1 000亿美元的收入。Intuit公司通过Eclipse Mobile界面提供移动解决方案。尽管多数销售自动化平台需要销售员使用笔记本电脑，但新一代的平台已经允许使用手持设备了。Salesforce.com是销售自动化行业的先驱之一，不过该领域内还有许多其他企业。

1. 请访问www.salesforce.com，观看关于如何将该服务用于销售职能自动化的展示。为此，你将需要注册。请就你所了解的内容写一份报告，并讨论这类技术的运用将如何帮助销售人员传递更大的顾客价值。（国际高等商学院协会：使用信息技术；深度思考）

2. 讨论利用销售自动化的一般性缺点，以及移动销售自动化方案的具体缺点。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

第14章

直复营销和在线营销：建立直接的客户关系

学习目标

- 定义直复营销，并探讨直复营销给消费者和公司带来的好处。
- 认识并探讨直复营销的主要形式。
- 解释企业如何利用在线营销战略应对互联网和其他强有力的新技术。
- 讨论公司如何进行在线营销并向消费者提供更多的价值。
- 概述直复营销产生的公共政策及道德问题。

概念预览

在之前的两章中，你已经学到了通过整合营销沟通（IMC）传递顾客价值和营销沟通组合中的四个具体要素——广告、公共关系、人员销售和销售促进。在本章中，我们将讨论整合营销沟通的决定性要素——直复营销，以及它发展最快的形式——在线营销。实际上，直复营销不仅仅是一个传播沟通的工具。在许多情况下它包含了所有的营销手段——一种将传播和分销渠道整合在一起的混合物。在本章中，我们将直复营销视为一个独立的工具，但它必须与沟通组合的其他要素有机地整合在一起。

让我们看看世界上最大的直复营销公司——戴尔公司的案例。戴尔将它在竞争激烈的电脑产业中取得的巨大成功归因于其革命性的商业模式——戴尔直复营销模式。一位分析家说过："在制造、销售和运输电脑的方式方面没有哪家公司做得比戴尔更好了，而且，戴尔对这种方法掌握得也更好。"然而，在过去数年中，戴尔曾经飞速上涨的收入和利润都已经降了下来，于是，（我们）提出一个重大的战略问题：是不是戴尔模式的气数已尽？

章首案例

1984 年，当 19 岁的迈克尔·戴尔在大学宿舍里开始销售个人电脑的时候，竞争者们和业内公司都在嘲笑直接销售电脑的观念。然而，年轻的迈克尔迅速地证明了这些怀疑论者是错误的。在仅仅 20 年多一点的时间里，他将在寝室邮寄订单的业务变成了一个拥有 570 亿美元的戴尔帝国。

在美国，戴尔现在在个人台式电脑、笔记本电脑、服务器领域的销售中均名列第一，在打印机销售方面排名第三。它获得了 33.5%的美国个人电脑市场份额，而第二名的惠普只拥有 19.4%，第三名的捷威（Gateway）仅拥有 6.1% 的市场份额。1995—2005 年间，戴尔是股票市场的宠儿，它给投资者们带来的年均回报率高达 39%，这在《财富》100 强公司中是最好的。

戴尔将它令人震惊的成功归因于其革命性的商业模式——直复营销。戴尔产品中最重要的部分都是通过电话和互联网销售的。年复一年，戴尔的直复营销模式通过其无与伦比的产品定制组合向顾客传递了巨大的顾客价值：低价、快速运输和一流的定制服务。一位顾客可以在星期一早上拨打 1-800-Buy-Dell，或者登录 www.dell.com，下达一个完全定制的、满足其独特需要的、最先进的个人电脑订单，并在周末之前让这台电脑放到自家门口或者桌子上——而为这一切支付的价格通常要比竞争者配置同样的电脑价格低得多。

迈克尔·戴尔最初的想法是在低价情况下让每一位顾客定制他们所希望的、拥有独特配置的电脑，从而满足他们的需求。不过，这种一对一的模式对公司顾客有更强烈的吸引力，因为戴尔可以如此简单地提前使每一台电脑的配置精确符合顾客的要求。戴尔通常通过提前把公司的软件置入机器，甚至完成诸如将存货标签传递到每一台机器这类乏味的工作，使电脑可以直接运送到某个指定的雇员桌上。因此，戴尔超过 85%的销售额都是来自企业、政府，以及教育机构。

直复营销使销售更加有效、成本更低，这些转化为顾客要求的低价。“没有人，绝没有人在电脑硬件的制造和营销方面比戴尔更高效了，”一位分析家说，“没有任何不必要的成本：这就是著名的戴尔直复营销模式中的 all-but-sacred 指令。”由于戴尔根据订单生产机器，所以它基本上不保有库存——有的会计认为其只保有低于三天的库存。由于与顾客是一对一的交易，公司能够立即对需求变化作出反应，因此，戴尔并不会被不被需要的电脑所困扰。最后，通过直接销售，戴尔还节省了向中间商和零售商支付的费用。

直复营销使戴尔拥有巨大的竞争优势。然而，经历了 20 余年销售额和利润的高速增长后，领先的戴尔在过去几年增长速度开始减缓。上年的销售额仅仅增长了 2.1%，利润却下降了 27%。更糟糕的是复兴的惠普在上年的全球个人电脑销售额中取代戴尔成为第一，并且在美国国内市场中继续蚕食戴尔领先的市场份额。这位直复营销先锋现在面临一个关键的战略困境：现在的增长停滞是由于暂时的市场环境和错误的策略决策所致，还是表明戴尔自吹自擂的直复营销模式本身具有缺陷？

显然，戴尔在执行直复营销模式的过程中有一些错误的决策。它似乎太依赖成本和价格了，而这是以牺牲顾客服务和产品研发投资为代价的。例如，作为持续削减成本的一部分，戴尔将大部分客服和技术支持服务转移到临时雇员身上以及诸如在印度和菲律宾的低成本客户服务中心。因此，顾客满意和“重购可能性”得分直线下降。迈克尔·戴尔承认：“我想我们过分强调价格因素了，而没有强调定制和体验之间的关系。”

戴尔也受到在产品创新和设计上投资太少的批评。对于低成本的执著使其产品线狭窄而运营集中——集中销售和运输包装在没

我们在之前章节中涉及的很多营销和促销工具都是在大众营销环境中形成的：利用标准化的信息，通过中介分销产品，定位于广阔的目标市场。然而今天，在目标营销变得更为狭窄的趋势下，许多公司正在采用直复营销的方式，像戴尔一样，或者把它作为首要的营销方式，或者作为其他方式的一种补充。在本书的这个部分，我们将探究直复营销的世界。

直复营销（direct marketing）就是直接接触经审慎选定的个人消费者，以取得即时反应并培养长期的顾客关系。直复营销者与个人消费者直接沟通，通常以一对一的、互动的方式进行。他们通过利用精细的数据库，设计营销手段和沟通方式，以满足有限定位的细分市场，甚至是个人购买者的需求。

除了品牌和建立关系，直复营销者通常寻求直接的、即时的和可测量的客户反

应。例如，正如我们在开头的故事中读到的一样，戴尔通过电话或网站与顾客进行直接的沟通，设计根据订单制作电脑的系统来满足顾客的个人需求。顾客直接向戴尔下订单，戴尔则迅速高效地将新电脑送到顾客的家里或者办公室。

新的直复营销模式

早期的直复营销者——商品目录公司、直邮公司和电话销售公司——致力于收集顾客的姓名，主要通过邮件和电话销售商品。而今天，受到数据库技术和新的营销媒介（尤其是互联网）快速发展的刺激，直复营销发生了引人注目的变化。

在之前的章节中，我们讨论了作为一种直接分销渠道的直复营销——一种没有中间媒介的营销渠道。我们同时将直复营销视为营销组合中的一个重要因素——一个直接与顾客沟通的媒介。而实际上，直复营销比这两者包含的内容更多。

大多数企业仍然将直复营销作为一个辅助的渠道或媒介。因此，雷克萨斯主要通过其大型的媒体广告和高质量的交易网开展营销，但也利用直复营销辅助这些渠道。雷克萨斯的直复营销包括直接寄给预期顾客的促销 DVD 光盘和其他的材料，以及在网页上（www. lexus. com）提供给顾客各种模型、竞争对比、融资及店铺位置等信息。与之类似，大多数商店现在依然通过货架销售大部分商品，但也通过直邮和在线目录的方式销售。

然而，对今天的很多企业来说，直复营销已绝不仅仅是一个辅助的渠道和广告媒介了。对这些公司来说，直复营销——特别是最近的变形，在线营销——已经是一个完整的商业模式。采用这种新的直复营销模式的公司将直复营销作为唯一的模式，而不再将直复营销和互联网作为一种辅助模式。诸如戴尔、亚马逊、易趣和盖可等公司已经围绕直复营销建立起了整套的营销模式。直复营销模式正迅速改变公司思考和建立与顾客关系的方式。

直复营销的增长和利益

直复营销已成为增长速度最快的营销方式。根据直复营销联合会（Direct Marketing Association，DMA）的统计，美国公司上年在直复营销上花费了 1 665 亿美元。这个支出产生了 1 940 亿美元的销售额，或者是美国经济全部销售额的大约10%。而且，直复营销的销售增长迅猛，DMA 预计到 2011 年，直复营销销售额的年增长率是 6.3%，而美国总体销售额的年均增长率预计为 4.8%。[2]

直复营销将变得更加依赖互联网。互联网营销被认为是直复营销支出和销售额增长最快的部分。互联网营销现在仅占直复营销销售额的 18%，不过，DMA 预测在未来 5 年中，互联网营销的费用将会以极快的年增长速度（17%）增长，是其他直复营销方式支出增长的 3 倍以上。而互联网产生的销售额将以 16%的速度增长。

无论是将直复营销作为一个完全的商业模式，还是作为一个更为广阔的整合营销组合中的辅助要素，直复营销都将给买方和卖方带来许多利益。

买者的利益

对于买者，直复营销方便、简单，而且隐秘。直复营销者从不打烊，顾客不用去挤拥挤的交通，寻找停车位，或为了寻找货物辛苦地走遍商店。在舒适的家里或者办公室，顾客可以在白天或晚上的任何时间浏览目录或者是网站。顾客可以尽可能详尽地了解产品和服务，而无须与销售人员周旋。

直复营销提供给顾客接触很多产品的既成渠道。例如，由于不受物理边界的限制，直复营销者可以给几乎世界上所有顾客提供几乎无限的选择。例如，通过根据订单制造电脑以及直接销售，戴尔可以为顾客提供几千种自己设计的个人电脑配置，这是通过零售店销售预先配置好的个人电脑的竞争者所能提供的配置数量的许多倍。只要比较一下网络商人提供的巨大数量的选择，以及那些实体商店所能提供的贫乏的选择就明白了。例如，登录 Bulbs. Com，“网络第一灯泡超市”，你将立即接触到各种你所能想象到的灯泡和灯具——白炽灯、荧光灯、投影灯、外科灯泡、自动灯泡——由你随便命名。没有哪家现实中的商店能提供如此多的便利选择。

直复营销渠道提供给买者一个对比大量公司、产品和竞争者的通道。显然，设计良好的目录和网站比最有帮助的零售店员更能以有效的形式提供更多的信息。例如，亚马逊网站提供了比我们绝大多人能消化的信息还要多的信息，包括十大畅销产品目录、扩展的产品描述、专家和用户对产品的评论以及基于用户之前购买情况作出的推荐，等等。西尔斯的目录同样提供了一个有关商店商品和服务的信息宝藏。事实上，当西尔斯的销售人员试图向顾客推荐或提供某项产品的时候，我们可能不会觉得他需要查阅目录以获得更加详细的信息是一件奇怪的事情。

最后，直复营销互动而且直接——买者通过电话和卖者的网站与卖者互动，精确地生成他们渴望的信息结构、产品或服务，然后立即下单订购。而且，直复营销为顾客准备了更好的控制工具——他们可以自己决定浏览哪个目录，访问哪个网站。

卖者的利益

对卖者来说，直复营销是建立顾客关系的一个强有力的工具。通过数据库营销，如今的营销者可以准确地定位小众群体，甚至是个人，然后通过个性化的沟通推销他们提供的产品。由于直复营销一对一的性质，企业可以通过电话或在线的方式与顾客互动，了解他们的需求，然后设计产品和服务，以满足特殊的顾客需求。反过来，顾客也可以询问任何问题，并自愿作出反馈。

直复营销给卖方提供了一个接触市场的低成本、高效、快速的选择。直复营销在企业对企业的营销中同样增长得很迅速，部分是因为销售人员直接推销的费用持续增长。当人员销售为每次访问耗费的成本平均超过 320 美元时，电话也只能在必要的时候才拨打，并且只打给购买可能性大的预期顾客。每次接触成本较低的媒体——如电话营销、直复营销、公司网页——通常被证明是更加节约的。在线直复营销通常产生低成本、效率改进、更为迅速的渠道控制和物流功能，例如下订单过程、保有存货和配送。像亚马逊、戴尔和奈飞这类直复营销厂商，避免了维持商店的费用，以及与租金、保险和基础设施相关的成本，从而能够将节约的成本回馈给顾客。

直复营销还可以提供极大的灵活性。它允许营销者对价格和供给物做持续的改进，及时快速地提供商品，或发布信息。例如西南航空的“叮！”（Ding!）装置，利

用网络的灵活性和快速性直接为顾客提供低价的机票[3]：

当吉姆·雅各布斯（Jim Jacobs）听到从他的桌面电脑传来“叮”的一声时，立刻想到了他最近花122美元在西南航空买的从坦帕到巴尔的摩的折扣飞机票。西南航空通过“叮！”装置一天几次向雅各布斯和其他数以百万计的电脑用户提供折扣票信息。“假如我动作够快的话，”雅各布斯说，“我通常可以节约很多钱。”他说“叮！”装置提供的去巴尔的摩的飞机票比航空公司自己网站上公布的价格还要低36美元。“叮！”装置绕过预订系统直接向感兴趣的顾客提供折扣机票。最终，“叮！”甚至可以让西南航空根据每位顾客的独特个性和出行偏好提供定制的机票。现在，“叮！”能够提供任何营销者都渴望获得的东西：在顾客和品牌之间建立一对一的沟通纽带。它的品牌力量还不止这些。“叮！”将以前的计划性和预先购买转变成冲动购买，从而实现了对航空旅行业的革新。西南航空这个吵闹的标志现在拥有超过200万订购者，他们通过它已经订购了超过1.3亿张机票。与行业平均27%的重复购买率相比，“叮！”的用户继续购买的比例高达45%。

最终，直复营销为卖方提供了其他渠道无法企及的接触买者的通道。较小的公司可以邮寄目录给它们当地市场以外的顾客，也可以邮寄1-800电话号码以获得订单和咨询电话。互联网营销是一个真正的国际媒介，它使买者和卖者在数秒钟之内便可以从一个国家点击到另一个国家。在巴黎或者是伊斯坦布尔的网络冲浪者，可以像住在L. L. Bean零售商位居的缅因州弗里波特的人们一样方便地获得L. L. Bean的商品目录。即使是小企业，也发现它们有现成的通道可以方便地接触全球市场。

顾客数据库和直复营销

有效的直复营销开始于顾客数据库。**顾客数据库**（customer database）是一个关于现有顾客和潜在顾客的各类信息的有组织的集合，通常包括地理的、人口统计的、心理的和行为方面的数据。好的顾客数据库是建立顾客关系的强有力的工具。数据库使公司可以看到“顾客如何观察和行动”，一位专家说，“公司不可能比数据库更了解它的顾客”。[4]

在个人消费市场营销中，顾客数据库可能包括顾客的人口特征（年龄、收入、家庭成员、生日）、心理特征（活动、兴趣、观点）、购买行为（购买偏好、近期购买、购买频率和价格）。在公司对公司的营销中，客户档案可能包括购买的顾客、产品和服务；过去的购买量和价格；主要的接触者（及他们的年龄、生日、爱好和喜欢的食物）；竞争的供应商；当前合同执行的状况；顾客未来几年花费的估计值；以及对销售和服务客户的竞争优势和劣势的估计。

一些顾客数据库极为庞大。例如，赌场经营商哈拉斯娱乐公司已经建立了一个拥有30万亿字节的顾客信息数据库，规模大约是国会图书馆藏书印刷字符的3倍。网络门户网站雅虎记录每一位访问者的每一次点击，每天向其数据库加入4 000亿字节的数据——相当于80万本书的规模。沃尔玛收集每位顾客、每天、每个店铺中每种货物的数据。它的数据库收集了超过570万亿字节的数据——这可是570 000 000 000 000字节，比10万台个人电脑的存储能力还要大。[5]

公司以多种方式利用数据库，特别是利用数据库确定优质的潜在顾客，并给销售以指导。公司可以通过挖掘数据库来详细了解顾客，针对目标细分市场或个人行为特征及特殊爱好来优化它们的市场供给物和沟通策略。总而言之，公司的数据库是建立强大的长期顾客关系的重要手段。例如，金融服务供应商 USAA 通过它的数据库寻找满足顾客长期需求的途径，形成了一个巨大的忠诚顾客基础，而不大考虑短期的销售冲击：

> USAA 为美国军人及其家属提供金融服务，主要通过电话和互联网直复营销。公司拥有一个由顾客购买的历史记录和直接从顾客那里收集到的信息建立的数据库。为保持数据不过时，公司经常向它分布在世界各地的 590 万顾客调查，以了解诸如他们是不是有孩子（假如有的话，年龄多大），最近搬家了没有，计划什么时候退休等问题。USAA 利用其数据库为满足个人客户的特殊需求定制直复营销的供给物。例如，对将要退休的顾客来说，它向他们发送有关地产规划方面的信息。假如家里有个读大学的孩子，USAA 会向他们发送有关这个年龄的孩子如何管理好自己的信用卡的信息。假如家里有个小孩子，它会向他们发送有关儿童教育理财方面的小册子。在一份令人愉快的报告中，一位 USAA 的顾客讲述了 USAA 如何教会他 16 岁的女儿开车。在她生日前夕，USAA 寄来了一大包经研究生成的资料，它们帮我教会了我的女儿如何驾驶，帮助她练习，帮助我们在有关安全驾驶的诸多问题上达成共识，直到她获得驾照。而且，报告者惊讶地说："USAA 没有试图向我们推销任何东西，但我被吸引住了：这就是 USAA 所说的对我的长期投资，这就是它所定义的——不仅仅从今天卖的东西中获利。"通过这样高水平地利用数据库，USAA 能够以独特的方式对待每一个顾客，帮助达成了高度的顾客忠诚和销售增长——平均每位顾客家庭购买了五项 USAA 产品。这家营收 120 亿美元的企业能够留住它 97%的顾客。[6]

与其他营销工具一样，数据库营销也需要特别的投资。公司必须投资电脑硬件、数据库软件、分析程序、沟通连接和技术人员。数据库必须是用户友好的，并且可以为很多营销活动提供支持，包括产品和品牌营销、新产品开发、广告促销、直邮和电话营销、网络营销、区域销售、订单处理，以及客户服务。不管怎样，一个管理良好的数据库应能带来足以补偿其成本的销售和客户关系收益。

直复营销的类型

直复营销的主要类型——如图 14—1 所示——包括人员推销、直接邮寄营销、目录营销、电话营销、电视营销、售货亭营销、新型电子直复营销技术和在线营销。我们在第 13 章已经深入探讨了人员销售，下面将探讨其他的直复营销方式。

直接邮寄营销

直接邮寄营销（direct-mail marketing）涉及将邀请、声明、提醒或其他的东西邮寄给在某个特定地点的个人。通过利用经高度筛选的名单，直邮者每年发送数以百万计的邮件——信件、目录、广告、手册、样品、CD、DVD，以及其他各种"带翅

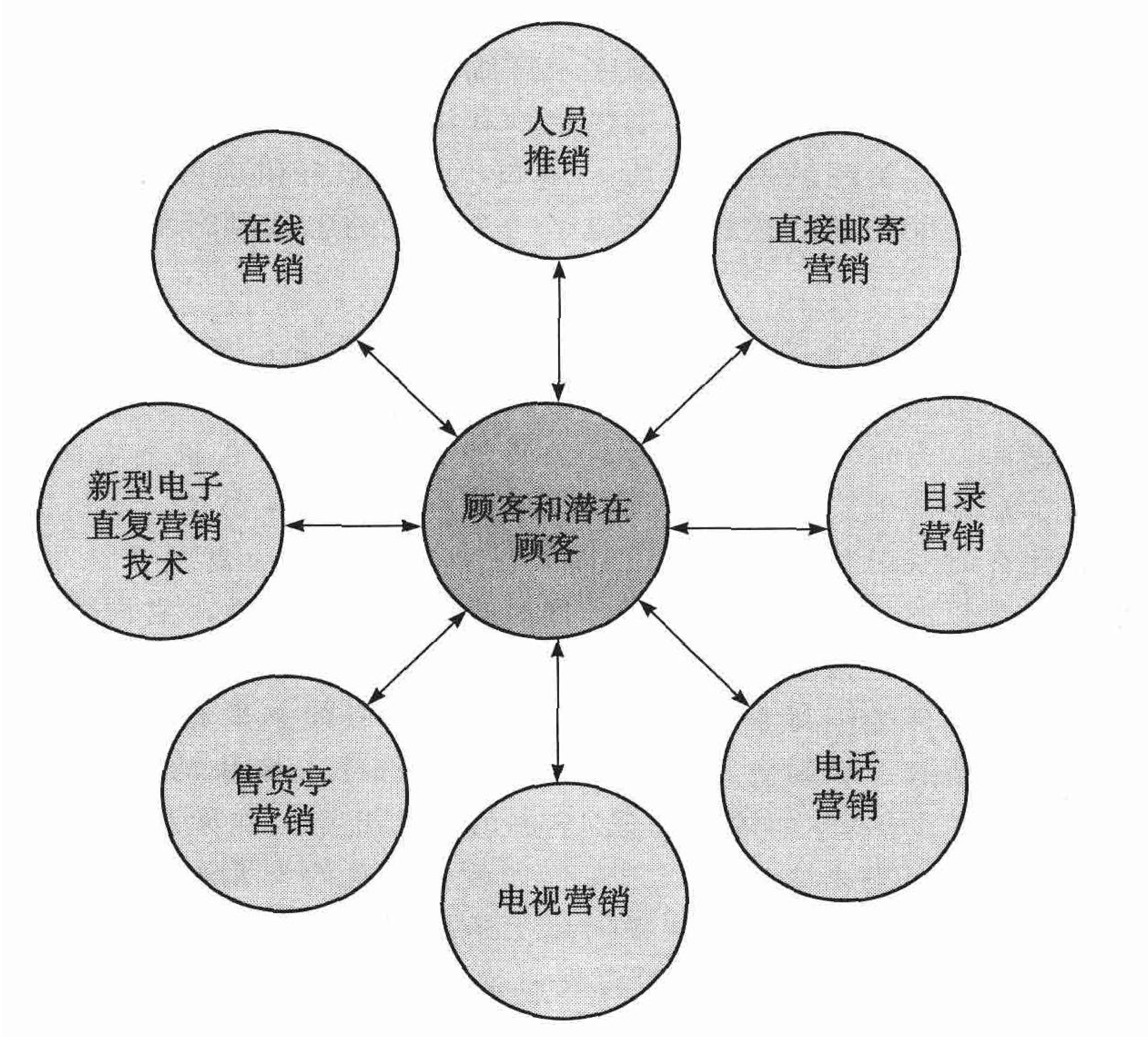


图 14—1　直复营销的种类

膀的销售员”。直邮绝对是最大的直复营销媒介，直复营销联合会（DMA）报告说直接邮寄营销（包括目录和非目录邮件）产生的收入超过全美国直复营销收入的1/3。[7]

直邮非常适合直接一对一的沟通。它允许高度的目标市场选择，实现个性化，并具有灵活性，还可以容易地测定结果。虽然在每千人的支出上，直邮比电视和杂志这种大型媒体要多一些，但直邮涉及的通常是更优质的潜在客户。事实证明直邮在所有产品的促销上都很成功，包括图书、音乐、DVD、杂志，订购保险、礼品、衣服、美食和工业用品。慈善团体每年亦依赖直邮获取几十亿美元的资金。

直邮行业一直在持续寻找新的工具和方法。例如，CD 和 DVD 现在是增长最快的直邮媒介。一项研究表明，包含有 CD 或者 DVD 的营销供应物比传统的直邮能获得超过 50%到 10 倍的反应率。[8]新的传输模式也变得越来越流行，如传真邮件、语音邮件、电子邮件。传真邮件、语音邮件和电话营销一样适用于谢绝来电计划的规定，因此它们的作用在近年受到限制。然而，电子邮件迅速发展成为直复营销的工具。如今的电子邮件信息比以往无趣的文本信息要先进多了。新生的电子邮件广告利用动画、互动链接、流媒体视频和个性化的语音信息去获取和抓住顾客的注意力。

相比邮局“蜗牛一样慢的邮件”，电子邮件和其他直邮方式有着无与伦比的速度。然而，与通过传统渠道运输类似，如果接收的人对此不感兴趣，这些邮件会被抱怨成是“垃圾邮件”。因为这个缘故，聪明的营销者认真选定他们直复营销的目标，以便不浪费资金和接收者的时间，即以获得允许为基础进行程序设计，只将信息发送给那些乐于接收邮件的人。我们将在本章后面详细讨论电子邮件营销。

目录营销

随着技术的进步和越来越个性化的需求，一对一营销为**目录营销**（catalog marketing）带来了可喜的变化。《目录年代》（*Catalog Age*）杂志曾将目录定义为“打印装订好至少 8 页，销售各种产品，并提供直接订购”。如今，仅仅几年后，这个定义就已经过时了。

随着人们蜂拥使用互联网，越来越多的目录被电子化了。许许多多只有网络版的目录开始出现，大多数的印刷目录商已经把网络目录添加到它们的营销组合中。例如，点击 www.llbean.com 网站上目录链接的商店，你可以在线一页页地浏览最新的 L. L. Bean 的目录。一项研究表明，消费者现在 36%的目录购买都是在线购买。以网络为基础的目录消除了制造、印刷和邮寄目录的成本。而且，与印刷目录的空间有限不同，在线的目录可以提供几乎无限的商品选择。最终，在线目录还可以提供即时买卖——产品和形象可以根据需要随时添加或删除，价格也可以根据供求及时调整。

然而，尽管网络目录有很多优势，但正如你爆满的邮箱所表明的一样，印刷目录仍然十分兴旺。为什么企业不放弃那些在这个新的数字时代已经过时的印刷目录呢？印刷目录被证明仍然是说服消费者使用在线目录的最好方法之一，而且印刷目录可以创造网络销售空间无法简单创造的情感联系。[9]

总之，目录营销——印刷的和在线的——在过去 25 年获得了爆炸式的增长。目录销售每年的销售额高达 1 440 亿美元，预计在 2011 年将达到 1 850 亿美元的高峰。[10]一些大型的杂货零售店——例如 JC 彭尼和 Spiegel——通过目录销售一系列的商品。近年来，这些巨头受到数千服务于高度专业的利基市场的专业目录商的挑战。根据一项研究，在美国大约有 8 000～10 000 个独一无二的目录标题。[11]

消费者可以买目录上的任何东西。Sharper Image 目录销售从 300 美元的自动吸尘器到 4 500 美元的透明小艇的各种产品。每年，邮购零售商 Lillian Vernon 将它的 3 种 17 版目录共计 8 000 万份，发送到包含 2 000 万人的数据库中，平均每个目录推销的产品超过 700 种。它们从鞋子到装饰草地的小鸟和有花纹的烤箱手套。[12]像内曼·马库斯、布鲁明戴尔和萨克斯第五大道这种专业商店利用目录培养中上阶层顾客购买通常是舶来品的高价商品。想要买一艘去外太空的火箭？在最新内曼·马库斯的目录上它仅标价 170 万美元。

电话营销

电话营销（telephone marketing）是通过电话直接和消费者及商业用户沟通。电话营销现在占所有直复营销收入的 22%。我们对直接针对消费者的电话营销很熟悉，但是企业对企业的营销者也广泛使用电话营销，它们在电话营销销售额中的比例超过 55%。[13]

营销者利用外线电话直接向个人消费者和企业推销产品和服务，同时利用免费的 800 电话获取通过电视、印刷广告、直接邮寄和目录得到的订单。随着越来越多的企业开始利用 800 号码和增加免费传真，800 号码近年来急剧增加。为适应这种急剧的变化，电话公司另外增加了 888，877，866 的免费号码段。

认真设计和定位的电话营销会带来很多利益，包括购买便利、更多的产品和服务信息。然而，这些年来主动对外拨打电话营销的爆炸式增长困扰了许多消费者。他们

抵制那些几乎每天都有的“垃圾电话”，这些电话令他们离开餐桌去接听，或是挤爆了电话答录机。

2003年，美国立法者通过了联邦贸易委员会制定的美国谢绝来电计划。该法律禁止大多数针对注册号码的电话营销（虽然人们还是会收到非营利组织、政治家，以及他们最近做过生意的公司的电话）。高兴的消费者对此作出热情的回应。迄今为止，他们通过 www. donotcall. com 或拨打 888-382-1222 注册了超过 1. 32 亿个电话号码。违反谢绝来电计划的公司将会被处以每次 11 000 美元的罚款。最终，联邦贸易委员会的发言人说该法案取得了“预料中的成功”。[14]

谢绝来电计划损害了电话营销业，但并不很严重。电话营销的两种主要方式——顾客呼叫的电话营销和企业间电话营销的增长势头依然很好。电话营销仍然是非营利组织筹集经费的主要工具。但还是有很多电话营销人员转向了其他获取顾客和销售量的方式，以获得新顾客并扩大销售。这些新方式包括直邮、电视、在线网络聊天，以及促使顾客打进电话的抽奖营销。

例如，ServiceMaster 公司的 TruGreen 草地维护服务以前 90%的销售额都是通过电话营销获得的，而现在利用直邮和让雇员在有客户的社区挨家挨户地访问。现在的方式似乎比以往只用电话更好。采用了新方式之后，公司销售额获得了增长，其中不到 50%的销售额来自电话营销。“我们曾经很紧张，但被我们所取得的成功所鼓舞。”该公司的首席执行官说。[15]

事实上，谢绝来电计划似乎有助于直复营销商，而不是伤害它们。许多营销者将呼叫中心的业务由向不满的消费者拨打冷冰冰的电话，转向维护已有的客户关系。他们建立了一个“选择进入”的呼叫中心。在该系统中，公司向那些通过电话或电子邮件要求联系他们的消费者提供真正有用的信息。一位分析师声称这些“销售策略产生的结果和电话营销一样好，甚至更好。选择进入模式被证明比以前侵略性的方式对营销者更有价值”。[16]

电视直销

电视直销（direct-response television marketing）采用两种主要的方式。第一种是直接反应电视广告（DRTV）。直复营销者通常播放 1～2 分钟的电视宣传，这些节目极具煽动性地描述一种产品，然后提供订购的网站和免费电话。电视观众经常会遇到一个产品长达 30 分钟，甚至更长的广告节目，或电视专题广告。

一些成功的直接反应广告持续了一年，并成为经典。例如 Dial Media 针对 Ginsu 刀具的广告持续了 7 年，总计卖出差不多 300 万套刀具，获得了超过 4 000 万美元的收入。它的 Armourcote 烹饪用具广告产生的收入更是这个数字的两倍。Bowflex 从专题广告获得了超过 13 亿美元的销售额。在过去 50 年中，专题广告大王罗恩·波佩尔（Ron Popeil）的公司 Ronco 卖出了数十亿美元的电视营销方案，包括原创的食品加工器 Veg-O-Matic、大型食物风干机、牛肉干机，以及烤肉器。[17]

多年以来，在人们的印象中，电视专题广告都是与榨汁机和其他厨房用具，一夜暴富的构想，不用努力就可以保持好身材等有问题的销售相关。但近年来，像宝洁、戴尔、西尔斯、迪士尼、Bose、露华浓、苹果、路虎、安海斯-布希，甚至是 AARP 和美国海军也开始利用电视专题广告向消费者和零售商出售它们的产品，发布有关产品的信息，招募人员，及吸引买者访问其网站。例如，宝洁使用 DRTV 进行超过 12 种品牌的营销，包括 Dryel、Mr. Clean、封面女郎、Iams 宠物食品，及 Old Spice。

实际上，大约20%的新电视专题广告来自《财富》1 000强公司。[18]

DRTV通常比较便宜，通过媒体购买也更加廉价。除此之外，与大多数的媒体活动不同，DRTV一般包括1-800号码或网址，以方便营销者跟踪销售效果。正是由于这些原因，DRTV比传统的广播和有线电视广告增长得更快。一些DRTV专家甚至预测在未来5～10年中，随着营销者寻求广告投入更大、更确定的回报，所有的电视广告都将成为某种直接反应广告。“在营销者执著于投资回报的商业环境中，”一位专家说，“直接反应是定制的——（营销者可以）追踪由广告产生的电话和网站点击率。（它们可以）在产生吸引力和销售额的同时利用DRTV建立品牌认知。”[19]

另一种DRTV营销方式家庭购物频道则致力于让整个频道完全播出销售产品或服务的电视节目。如质量价值频道（QVC）、家庭购物网络（HSN）和ShopNBC，都属于每天24小时播放的家庭购物频道。节目主持人和观众通过电话聊天，向他们销售珠宝、灯具、典藏洋娃娃、衣服、电动工具和消费电子产品，等等。观众则通过拨打免费电话或上网订购产品。随着有线电视和卫星电视的广泛应用，其中最大的三个购物网可以方便地抵达全球2.48亿户家庭。

尽管家庭购物频道的形象略显庸俗，但是它已经演变成一种高度复杂而且很成功的营销工具。下面考察一下QVC的情况。

> 《连线》杂志曾经将QVC描述成一个吸引“低收入家庭主妇迅速打电话再次购买一个陶瓷小丑”的地方。然而，看看QVC过去一段时间的盛名，我们发现它是世界上最成功和最有创新性的零售商之一。上年，该公司获得了70亿美元销售额和7.6亿美元的营业利润，这几乎是亚马逊所获利润的两倍。尽管QVC不出售任何广告，但它是美国收入第三高的广播电视台（在NBC和ABC之后）。它的利润比所有基于电视进行销售的零售商的利润总和还要多。尤为突出的是，归功于与吸引消费者上网的电视节目的精明合作，公司网站QVC.com现在是全美第六大的大型商业互联网零售商。而且，QVC不仅是一位毫无名气的营销者以触底的价格兜售琐碎东西的地方，著名制造商雅诗兰黛、Nextel和Tourneau等，现在也在通过QVC销售产品。2001年12月2日，QVC网络的销售额达到了创纪录的一天8 000万美元，而戴尔在同一天只销售了6 500万美元。（一个月之后，迈克尔·戴尔做客QVC，在他谈话的每分钟，QVC都获得48 000美元的销售额。）甚至像约翰·巴特利特（John Bartlett）和马克·鲍尔（Marc Bauer）这类非常时髦的设计商，现在也通过QVC销售他们的产品。
>
> QVC已经磨炼了一套适合自身电视销售的科学和艺术。它的生产商善于即时反应，及时调整产品、拍摄角度、灯光和对话，以求得销售额和利润的最大化。QVC已成为“娱乐零售”的黄金标准——零售和娱乐的结合。QVC的员工将它称为“后院篱笆”式购买——一种商人是从隔壁过来的邻居的感觉。但是，根据QVC负责美国商务的总裁的说法，“我们并不是在销售”。相反，QVC的使用者在利用产品与消费者建立关系。[20]

售货亭营销

随着消费者对电脑和数字技术感到越来越适应，许多公司开始在店铺、机场和其他地方放置信息和订购设施——可称为售货亭（与销售固定的实体商品的自动售货机不同）。现在，售货亭在各个地方开始流行，包括自助旅馆、飞机检票设备和店内的

订购式售货亭，在这些售货亭里，你可以订购店铺里没有的商品。

商店内的柯达、富士和惠普的售货亭可以让消费者从他们的存储卡、手机和其他电子存储设备中传输照片、编辑照片和打印高质量的彩色照片。希尔顿酒店通过售货亭可以让来宾查看客房的预订情况，获取房门钥匙，查看之前住宿的信息，登记进出情况，甚至可以改变航班座位和打印18家航空公司的登机卡。户外产品零售商REI在它63家店铺中，每家至少有4个可以上网的售货亭，这些售货亭向顾客提供信息，并使他们可以通过网络方便地下订单。塔吉特店内的售货亭直接与《消费者报告》杂志连接；马自达的销售商利用售货亭连接《凯利蓝皮书》，展示其对轿车和卡车价值的研究。[21]

企业销售者也在利用售货亭。Dow Plastics公司在展销会上设置售货亭收集销售信息和提供700多种产品的信息。售货亭系统可以通过编号的注册标记和产品技术数据表收集有关消费者的信息，这些信息可以在售货亭打印，或传真、邮寄给顾客。该系统使合格的销售额增长了4倍。[22]

新型电子直复营销技术

如今，由于大量新型电子技术的诞生，直复营销可以在任何时间、任何地点，就任何东西，与消费者展开互动。下面，我们考察一些令人兴奋的新型直复营销工具：手机营销、播客、视频点播和互动电视。

手机营销

随着使用无线通信设备的美国人达到2.3亿，很多直复营销人员将手机视为下一个价值巨大的直复营销媒体。一群持续增长的消费者，尤其是年轻人，将手机作为“第三屏幕”来发短信、上网、观看下载的视频和查收邮件。根据一位专家的说法，“手机让移动谈话变得如此简单，它正逐渐成为人们的必备设备，就像一把电子式的瑞士军刀。它用游戏、音乐、电视、上网，对了，还有广告，将主人的空闲时间填得满满的”。[23]最近一项调查发现，到2008年，89%的主要品牌都将会通过手机来营销，其中超过一半的品牌会在手机营销上投入高达25%的营销总预算。[24]

> 电话和无线设备正悄悄地成为大品牌——尤其是那些专注于18～34岁消费者的品牌——最新最热的前沿沟通渠道。电视网络鼓励观众通过发送短信投票选出他们最喜欢的电视角色。无线网站将体育赛事比分、新闻精选和力士、汉堡王及喜来登（Sheraton）的广告放在一起。有的公司甚至为短电视剧制作10秒钟的视频广告，以开辟它们挺进手机营销的道路。对于广告商来说，年轻的观众只是一个卖点。无线设备是常伴身边的并一直打开的物件。手机总是和个人联系在一起这个事实，意味着广告可以对准目标人群。手机使用者可以对时间敏感的商品立即作出回应。记住，手机是非常个人的东西，而且总是和你在一起。

各种各样的营销者——从百事、耐克到宝洁、汉堡王、丰田和麦当劳——都把手机整合到了它们的直复营销中去。手机促销包括赠送手机铃声、手机游戏、广告支持内容、短信输入竞赛和抽奖，等等。例如，最近在与House of Blues联合举行的抽奖竞赛中，麦当劳在2 000万份巨无霸包装袋上都印有促销信息，以此刺激顾客参与获得奖金及音乐会门票。大约40%的参与者是通过短信参与的，这使麦当劳获得了3%的销售收入增加。更重要的是，24%通过手机参与的机主选择了接受未来的促销

信息。[25]

与利用其他的直复营销工具一样，公司必须负责任地使用手机营销，同时甘冒来自已经厌倦了广告的消费者的愤怒的风险。大多数消费者最初对他们接收到的信息和电话都会感到怀疑。但是，假如这些广告以降低话费，提供有用的信息、有趣的内容、顾客喜欢的商品和服务的折扣价格，及优惠券的形式向他们传递价值的话，他们会很快改变想法。最近一项研究发现，当手机广告的内容和机主有关时，42%的用户会打开手机广告。[26]显然，通过适当地利用手机广告，手机营销可以极大地丰富用户的体验。例如，马萨诸塞州剑桥区一家高档百货商店——百老汇商场，就成功地将纸质广告的客户忠诚方案换成了基于手机的方案：

> 最新的手机营销手段使百老汇商场可以将促销信息直接发送到每个购买过商品的顾客的手机上。当他们进入商店的时候，顾客的手机就会登录忠诚计划和移动提示。而在特卖、折扣和店内活动前几天，商店就会发送电子邮件来吸引顾客，然后在活动当天通过信息告知消费者。从第一天起，手机营销就已经很成功了。82%的顾客在程序中有记录，而 64%的顾客经常利用这个程序。在过去几年中一直持平的百老汇商店的销售量，在采用手机营销活动后的第一年就获得了10%的增长。在过去 10 多年中，百老汇商店一直通过当地有线电视的宣传、直邮、店内广告传单和社区推广的方式为自己促销。然而，这些措施并没有为店内计划的食品和烹饪展示带来很多观众。"我们说不出口，"商店所有者查利·博加斯（Charlie Bougas）说，"多亏了手机营销，现在我们能说了。"

播客和视频点播

播客和视频点播是最新的移动式、即时满足需求的技术。播客这个名字来源于苹果的 iPod。消费者通过播客可以从互联网上下载语音文件（播客）和视频文件（视频点播）到 iPod 和其他的手提设备上。他们可以按照意愿在任何时间、任何地点听音乐、看视频。他们也可以通过 iTunes 这类网站搜索播客的标题，或通过 PodTrac，PodBridge，PodShow 这类播客网络搜索。你可以在激增的标题排列中下载播客和视频点播，这些从你最喜欢的国家公共电台节目、最近的网站电视剧、最新的体育赛事，到最新的音乐视频，或是 Go-Daddy 的商业广告等，无所不包。

最近的一项研究预测，到 2010 年，美国的播客观众将会从 2005 年的 500 万人增至 5 000 万人。今天的播客中超过 20%的听众每年将会产生超过 10 万美元的生意。[27]因此，这个新媒体正吸引着营销者越来越多的注意力。许多营销者已经开始将播客和视频点播整合进现有的直复营销方案中，它们以有关广告的播客、可以下载的广告和新闻短片，及其他促销形式出现。

例如，沃尔沃赞助 Autoblog 上的播客，绝对伏特加购买了 PodShow 节目中的广告。热点话题（Hot Topic）赞助它自有的以新音乐播客为特色的地下乐队。雀巢 Purina 播放有关动物训练和行为问题的播客。沃尔特·迪士尼世界名胜每周都提供多主题混杂的播客，包括幕后旅行、采访、即将到来的事件和有关新的有吸引力景点的新闻。[28]

福特公司最近制作了一套年度系列、每月播出的视频点播，作为爱虎（Edge）越野车推广活动的一部分。这项称为"杰出音乐视频点播"的营销活动提供了 Cat Power，Wolfmother，Snow Patrol，Bloc Party 和 Air 等一线艺术家视频的免费下载。福特在视频开始时和音乐中间插入 15 秒的广告，而且很小心地防止这些视频显

得过于“商业化”，否则会使30岁左右的城市消费者感到扫兴。在广告和视频交织中讲述品牌，一位行业分析师说它的“内容甚至有NPR（美国国家公共电台）‘本节目由……播送’的风格，而不是像大多数汽车广告那样根据矫揉造作的创意制作”。福特希望在它们最具个性化和最亲近的接触点之一——它们的iPod上打动顾客。[29]

互动电视

互动电视（ITV）利用其遥控器让观众与电视节目和广告进行互动。近年来，互动电视逐渐流行。但是，随着像美国DirectTV、Echostar和时代华纳这些电视卫星广播系统开始提供互动电视，此技术似乎也准备成为一种新的直复营销媒介。

互动电视让营销者有机会以一种更互动和更积极参与的方式接触目标受众。例如，宝马最近在Echostar上播放了一则互动广告，可以让观众利用这种遥控器获得商品目录或是若干屏幕的其他信息。宝洁也为它的汰渍便携去污笔（Tide to Go）品牌做了互动广告。30秒钟的电视宣传中包含遥控链接，让感兴趣的消费者有一个立即获得产品信息、优惠券和去游乐园游玩的大奖信息渠道。同样，迪士尼也将互动电视和顾客希望得到的VOD旅行计划结合在了一起。[30]

> 电视迷们庆祝道：现在似乎更没有理由放下遥控器了。迪士尼正推出一个互动的、以旅行为中心的、VOD视频系列，它的名字是“按你的要求旅行”（Travel on Demand）。四个节目可以让时代华纳有线电视和有线电视网的900万订户的电视播放迪士尼主题公园的画面。《按你的要求旅行》的第一集是《创造魔法》，让你在一个表演者的指引下，在迪士尼世界名胜中成为一个表演精英，这感觉就像真的一样。在《迪士尼的现实或幻想》中，观众将探寻迪士尼公园的城市传奇。在《梦想制造者》中，不速之客将获得各种各样的迪士尼体验，《迪士尼内部游》则会给你一次旅行。下面就是互动的部分了：如果观众喜欢他们看到的，只要按下遥控器上的一个按键，就能在15分钟内接到迪士尼预订部门的电话。

手机营销、播客、视频点播和互动电视提供了令人眼花缭乱的营销机会。但营销者必须聪明细心地利用这些新的营销方式。与其他的营销方式一样，利用手机营销的营销者可能会面临将这种方式看作侵犯隐私的消费者的强烈反对。营销者必须认真地为直复营销产品定位，给顾客带去实实在在的价值，而不是给他们无用的打扰。

在线营销

正如之前提到的一样，**在线营销**（online marketing）是直复营销中增长最迅速的部分。最近的技术进步开创了一个数字化时代。网络的广泛运用为它服务的买者和营销者带来了巨大的冲击。在这部分，我们将讨论营销战略如何为利用今天的网络技术而改变。

营销和互联网

当今世界的很多生意都是在联系顾客和公司的互联网上实现的。**互联网**（inter-

net）是一个巨大的公共电脑网络，在一个令人惊讶的巨大信息存储器中将世界上各种各样的人联系在一起。互联网已经从根本上改变了消费者对便利、速度、价格、产品信息和服务的理念。因此，互联网给营销者带来了一个全新的、为顾客传递价值并与他们建立关系的方式。

互联网的运用和影响力在稳定地增长。上年，美国家庭互联网普及率达到了 69%，超过 2.09 亿美国人在工作和家庭中使用互联网。一般的美国互联网用户每月在家上网浏览超过 33 个小时，外加每个月在工作时间还要上网 80 个小时。在全球范围，现在大约有 5 亿人能够接入互联网。[31]而在最近的一次调查中，33%的美国消费者将互联网选为他们生活中第二重要的媒体（落后于 36%的电视媒体），但互联网在"最酷和令人兴奋的媒体"选择中名列第一。[32]

所有公司现在都进行网络营销。**点击企业**（click-only companies）指只在互联网上运营的公司。它涉及很广泛的一类公司，包括亚马逊和 Expedia 这类通过网络将产品和服务直接销售给最终用户的电子零售商，搜索引擎和门户网站（如雅虎、谷歌和 MSN），交易网站（如易趣）和内容网站（《纽约时报》网络版、ESPN. com 和大英百科全书在线）。经历了 20 世纪 90 年代短暂和快速的起飞后，许多在线交易网站公司在如今的市场上正蓬勃发展。

随着互联网的持续发展，只进行网络交易公司的成功让现有的实体制造商和零售商重新审视自己应该如何服务于它们的市场。现在，几乎所有的传统公司都已经建立了它们的在线销售和沟通渠道，成为**虚实结合企业**（click-and-mortar companies）。现在想找一个没有网络存在的公司已经很难了。

事实上，现在很多既在网上运营又在现实中运营的企业，比那些只进行网络运营的竞争对手在网络上更成功。在最近评出的十大在线零售网站中，只有两个是只从事网络运营的零售商，其他都是多渠道零售商。[33]欧迪办公在全世界 42 个国家有超过 1 000 家办公用品超级商店，每年销售额 150 亿美元。但是你会惊讶地发现欧迪办公近来增长最快的部分不是传统的实体渠道，而是来自互联网。

> 欧迪办公互联网部分的销售额近年来猛涨，现在大约占全部销售额的 29%。在线销售让欧迪办公能够与大大小小的消费者建立更深入和更个性化的关系。例如，像通用电气和宝洁这种大客户，可以折扣价列出一张同意购买的办公用品名单，然后让公司有关部门，甚至个人在线购买。这降低了订购成本，省去了很多的繁文缛节，同时加快了顾客的订购流程。与此同时，它也鼓励公司将欧迪办公作为它们唯一的供应商。即使是最小的公司也会发现 24 小时的在线订购更加简单和高效。更为重要的是，欧迪办公的网络运营并没有影响店铺销售额，相反，欧迪办公在线实际上帮助消费者寻找到最近的店铺和了解存货情况，从而促进了商店销售。反过来，实体商店也通过店内售货亭促进了网络销售。假如消费者没能在货架上找到他们需要的东西，他们可以从售货亭通过互联网实现快速在线订购。因此，欧迪办公现在提供了一个全方位的接触点和供货模式——网络、电话、传真，及店铺。没有一家单独从事网络运营，或是单独从事实体运营的公司可以与既网络运营又实体运营的欧迪办公所提供的电话、在线、访问便利及支持相匹敌。[34]

在线营销的范围

图 14—2 展示了在线营销的四种主要方式，包括 B2C（企业对消费者）、B2B

（企业对企业）、C2C（消费者对消费者）和C2B（消费者对企业）。

	以消费者为目标	以企业为目标
由企业发起	B2C（企业对消费者）	B2B（企业对企业）
由消费者发起	C2C（消费者对消费者）	C2B（消费者对企业）

图14—2　在线营销的领域

企业对消费者（B2C）

大众舆论对于**企业对消费者的在线营销**（business-to-consumer（B2C）online marketing）给予了最大的关注——在线将产品和服务销售给最终用户。今天的消费者可以在线购买几乎所有的东西——从衣服、厨房用具、机票、电脑到汽车。在线消费者购买仍然以一个健康的速度增长着。大约65%的美国互联网用户利用互联网购物。2007年，美国消费者大约产生了2 590亿美元的在线零售额，比前一年增长了18%。[35]

也许更重要的是，互联网现在影响全部零售额的27%——在线的销售额和受在线研究影响的线下销售额。到2010年，互联网对整体销售额的影响将会达到惊人的50%。[36]因此，聪明的营销者正在运用整合的多渠道战略，即通过利用网络，提高其他渠道的销售额。

随着越来越多的消费者能够上网，在线消费者变得越来越主流和多样化。网络为营销者提供了一个众多消费者寻求各种各样在线体验的调色板。然而，在线消费者与传统的线下购买的消费者在购买的方式和对营销的反应方面都有所不同。在线销售过程中，消费者主动并控制着与卖家的接触。传统的营销是针对某一群被动的受众；相反，在线营销针对那些主动选择他们要登录的网站，确定何时获得何种产品的营销信息的消费者。因此，新的在线营销世界需要新的营销方式。

现在人们上网购买各种各样的商品——盖普或L. L. Bean的衣服、亚马逊的图书和电子产品、伊桑·艾伦（Ethan Allen）的家具、西尔斯的大型家电、Calyx & Corolla的鲜花，甚至还有来自Quicken Loans的抵押贷款。[37]

> 在Quicken Loans的网站（www. quickenloans. com）上，潜在的客户将获得高科技、人性化的一站式抵押贷款购买体验。在网站上，客户可以在众多的住房贷款和再筹款方案中进行比较研究，然后申请按揭，并迅速获得批准——完成这一切你都不需要离开舒适而安全的家。网站提供很多有用的互动工具。这些工具帮助客户决定他们承担得起什么价格的房子，是租赁还是购买，是否要对现有的按揭再贷款，他们是装修现在的房子还是搬家更经济等很多问题。顾客可以通过电话或网上聊天从5 000位贷款专家中的任何一个获得建议，而且可以在注册之后获得进一步的电子邮件利率更新。Quicken Loans是美国最大的在线贷款者，2007年贷出了200亿美元的家庭贷款。

企业对企业（B2B）

虽然大众媒体给予B2C网站最大的关注，但是**企业对企业的在线营销**（busi-

ness-to-business (B2B) online marketing) 也十分繁荣。B2B 营销者通过利用 B2B 网站、电子邮件、在线目录、在线交易网，及其他网络资源获取新顾客、服务于老顾客，从而使购买更高效，同时获得更好的价格。

大多数企业对企业的营销者现在都在线提供产品信息、顾客购买和顾客支持服务。例如，企业用户可以登录太阳微系统公司的网站（www. sun. com）获得有关公司产品和解决方案的详细描述，获取销售和服务信息，并和员工展开互动。一些主要的公司在线开展它们的主要业务。网络设备及软件制造商思科公司超过 80%的订单便来自互联网。

除了简单的在线销售产品和服务，企业还可以利用互联网与重要的商业顾客建立强有力的顾客关系。例如，戴尔为它全球超过 113 000 个机构和商业顾客设立了定制网站。这些个性化的 Premier Dell. com 网站帮助商业顾客更有效地管理戴尔电脑购买和持有的各个方面的工作。每一位顾客的 Premier Dell. com 网站都包括个性化的在线电脑商店、购买和资产管理报告及工具、专门系统的技术信息、通过戴尔扩展网站链接更多有用的信息，等等。网站将这些信息整合在一起，是为了鼓励顾客能与戴尔一周 7 天、一天 24 小时进行交易。[38]

消费者对消费者（C2C）

许多**消费者对消费者的在线营销**（consumer-to-consumer (C2C) online marketing）和沟通是在多种产品和主题爱好者群体之间的互联网上发生的。在一些案例中，互联网提供了一种十分友好的工具，使人们可以直接从另一个人那里购买，或者交换产品和信息。例如，易趣、亚马逊和 Overstock. com 及其他拍卖网站，为人们展示和销售几乎所有的东西提供了市场，包括艺术品和古董、钱币、邮票、珠宝、电脑和电子消费品等。

易趣的 C2C 在线交易社区拥有超过 2. 2 亿个注册用户（这比法国、德国和英国的总人口加起来还要多），上年的交易额达到了 520 亿美元。在任何一天中，该网站都列出了超过 50 000 个目录下的超过 1 600 万个拍卖项目。这种 C2C 网站比当地跳蚤市场或报纸分类广告拥有的观众更多。有趣的是，在 C2C 市场巨大成功的基础上，易趣还成功地吸引了超过 30 万的 B2C 商家，这些商家从叫卖普通物品的小商家到通过拍卖变现剩余产品的大企业，各种各样，应有尽有。

在其他例子中，C2C 通过吸引特定的、有特殊爱好的群体的论坛互相交流信息。[39]这些活动以商业的或非商业的目的组织，其中一个例子就是网络博客，或简单地称博客——一种供人们发表他们想法的日志，通常只涉及很小的一个话题。博客可以涉及任何问题，从政治到棒球，到日本诗歌、汽车修理，再到最新的电视剧。现在有大约 5 700 万人阅读着 1 500 万仍旧活跃着的博客。这样巨大的数字给那些博客——尤其是那些有众多追随者的博客——以实际的影响力。[40]

很多营销者进入了博客这个领域，将其作为抵达目标顾客的一种媒介。一种方式是在已有的博客上打广告，或是影响其内容。例如在通用电气上年宣布一种重要的节能技术之前，通用电气的管理者设法与主要的环境博客作者进行接触，以获得支持。在沃尔玛为改变其一贯脆弱的形象的努力中，沃尔玛通过直接与博客作者联系，为他们提供积极的消息，发布建议，甚至邀请他们参观总部。一位分析家认为，“同意接受电子邮件的博客作者说他们希望听一听沃尔玛自己的故事，他们觉得这些故事已经都被批评淹没了”。这些博客作者也“被发布独家消息的承诺所诱惑，因为这些独家消息也许会吸引更多的人访问他们的网站”。[41]

其他公司也在建立自己的博客。例如，通用汽车公司拥有一个叫快车道（FastLane）的博客，并通过这个博客以一种虚拟草根的方式与核心顾客联系。博客由通用汽车公司的管理人员撰写，包括副主席鲍勃·卢茨（Bob Lutz）——有人认为这正是博客流行的一大原因。公司说希望获得各种各样的反馈，因此博客上既包括读者的好评也包括差评。卢茨说："我想说最大的惊喜就是人们的回应和在博客上评论的热情，你正在上面获得真实的交易。人们是如此热情，以至于有时候消极的评价也令人愉快，而且确实有时候很有帮助。"快车道每天有多达1万名访问者，通用汽车公司估计，上年博客以255 675美元的成本获得了价值410 470美元的顾客关注，投资回报率是67%。更为重要的是，通用汽车公司通过博客与顾客建立或者重建了关系。通用汽车公司的数字营销总监说："在通用汽车公司的卓越与顾客对其的感知之间存在着一条鸿沟，我们相信博客是改变这种感知的一个重要机会。"[42]

作为营销工具，博客具有一些明显的优势。它可以以一种清新、原创、个性和便宜的方式实现与分散的受众之间的接触。不过，博客的领域很杂乱，而且很难控制。"博客也许能以一种令人兴奋的新方式帮助企业与顾客相联系，但是不会帮助它们控制这种关系。"一位博客专家说。电子日志仍然还是C2C的重要媒介。"这并不是说企业不能影响顾客关系，或利用博客建立有意义的顾客关系，"一位专家说，"但这是由消费者掌控的。"[43]

无论是不是积极参与到博客这个领域，企业还是应该展示、监督和倾听顾客的声音。例如，星巴克拒绝积极参与博客，但它还是听从了30多位热爱星巴克品牌的网上消费者的意见。它开始利用从博客上获得的消费者观察调整它的营销方案。例如，最近修改的四部分连载的播客就是根据博客上收集到的一部分消极意见制作的。[44]

总之，C2C意味着在线购买者并不只是消费产品信息——他们还在持续地创造信息。其中，一项重要的影响就是"网络口碑"正在融入"口碑"。

消费者对企业（C2B）

在线营销的最后一个领域是**消费者对企业的在线营销**（consumer-to-business (C2B) online marketing）。多亏了互联网，今天的消费者发现与企业沟通如此方便。大多数公司邀请顾客和潜在顾客通过公司网站发表疑问或者建议。除此之外，消费者可以在网络上寻找卖家，了解商品，开始购买，并获得反馈，而不是等待着企业的邀请。消费者可以通过网络与企业达成交易而不再需要其他媒介。例如，有意的买家可以利用Priceline. com向机票、旅馆房间、租车、乘船旅行和假日旅行的提供商报价，然后让卖家决定是否接受这个价格。

消费者也可以利用PlanetFeedback. com提出问题和意见，发出抱怨或是赞美。该网站的主旨就是帮助消费者"发出他们的声音"，帮助企业倾听顾客的声音。网站根据消费者的情绪和理由为他们提供书信的模板，让他们写信给企业。然后，网站将这些信件提供给每个企业的客服经理，以帮助获得信件的回复。PlanetFeedback的发言人说，"80%的公司对这些抱怨作出了回复，其中一些公司甚至在一个小时内就作出了答复。"[45]

开展在线营销

显然，今天，所有公司都需要考虑开展在线业务。公司可以利用图14—3展示的四种方式中的任何一种开展在线营销：建立一个网站，发布在线广告和促销信息，建

立或参与在线社交网络，或使用电子邮件。

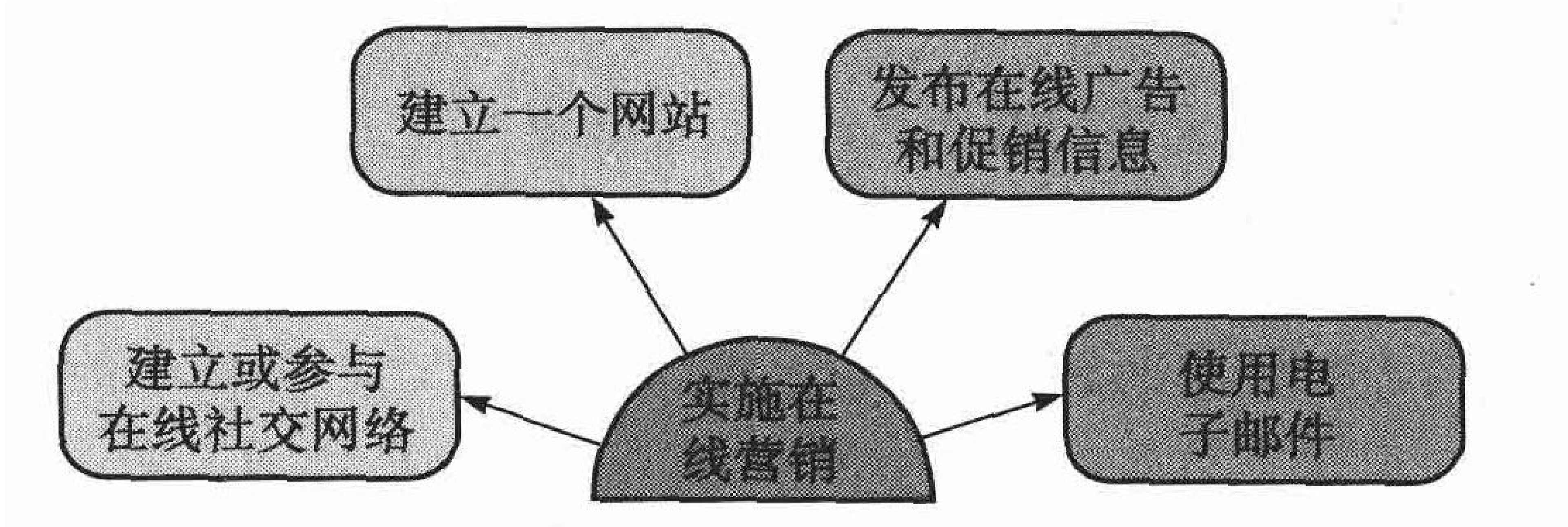


图 14—3 为在线营销做准备

建立一个网站

对大多数企业来说，实施在线营销的第一步就是建网站。然而，除了单纯地建网站，营销者必须能够设计一个吸引人的网站，找到使消费者乐于访问网站、在网站停留并经常浏览的方法。

网站的种类。各个网站在目的和内容上有很大的不同。最基础的网站就是**公司（品牌）网站**（corporate (or brand) Web site）。这些网站是为建立与顾客之间的友好关系、收集顾客的反馈、作为其他销售渠道的补充设计的，并不是为了直接向顾客销售产品。它们通常是为了回答消费者的疑问、建立更紧密的客户关系、使顾客对品牌或公司产生兴趣，而为顾客提供丰富的信息及其他服务。

例如，你不能在宝洁的汰渍便携去污笔品牌的网站上购买任何东西，但你能学到如何方便地使用汰渍便携去污笔（包括视频展示），观看最近的广告片，及与他人分享"Tide to Go saves the day!"的故事。联合利华的 campaignforrealbeauty. com 网站不出售任何香皂和洗涤剂，但它确实为那些对女性自尊的原因感兴趣的人提供了一个分享想法的平台。受众可以观看类似"多芬演变"广告的视频，下载自尊的评估工具，及产品说明书。他们甚至可以注册获得免费培训指导，以成为真正的多芬丽人工作室的辅导员。这些曾经作为电子"小册子软件"而被忽视的网站，正在与更加耀眼的消费者网站，甚至是传统的大众媒体争夺大量的消费者。[46]

> 信不信由你，这些枯燥的商业网站正在获得比广受追捧的黄金时间电视秀、纸质杂志和大众感兴趣的网站更多的关注——以及更多的影响力。像宝洁和联合利华这类预包装产品销售商并不在线销售很多东西。然而，宝洁和联合利华的网站每个月分别有将近 600 万和 300 万不同的美国访问者，这个数字很容易就超过了大多数公司做广告的杂志、有线电视及联合电视秀的受众数量。但是，比数量更重要的也许是谁是访问者。显然企业网站和品牌网站的访问者更有可能影响别人，并将品牌推荐给别人。在所有能影响在线影响力的选择中，品牌网站在消费者接受和营销者控制方面都排名最前。

一些公司设置了**营销网站**（marketing Web site）。这类网站可与消费者展开互动，使之更接近直复营销或其他营销成果。例如，SonyStyle. com 的访问者可以浏览许多索尼产品目录，获得某个产品更多的信息，并阅读专家的评论。他们只需要点击几下鼠标，就可以查看最近的热门成交，在线下订单，并利用信用卡支付。

MINI USA 运营了一个营销网站 www. miniusa. com。一旦有潜在顾客点击进入，这个汽车制造商会一点都不耽搁地将这种要求转变成销售额，然后建立起长期的关系。该网站提供了数量巨大的有用信息和互动销售形象，包括关于现在的 MINI 模型

有趣而详尽的描述，可以用来设计你自己的 MINI 的工具，零售店的地址，以及其他服务信息，甚至是追踪你订购的在运输途中的新 MINI 的工具。

> 安吉拉·迪法比奥（Angelar DiFabio）上年 9 月购买她的新 MINI Cooper 之前，在公司的网站上花费了不计其数的时间，尝试了数十种可能的组合之后，才得出了一个完美的组合：番茄辣椒红色的外壳，箍上白色的赛车条，在架子上有“顾客拉力赛的徽章条”。当迪法比奥将订单交给她的供应商——自我设计工具时，包括了所有的价格和产品细节，令她感觉自己做了一笔公平的买卖。“他甚至利用网站来订购我的车。”她说。在等待 MINI 送来的过程中，迪法比奥每天都登录网站查询，这次她使用“Where's My Baby?”查询系统，追踪她的汽车从英国的工厂到运输的整个过程，就像是追踪昂贵的联邦快递包裹一样。公司网站做的比仅仅提供信息和销售产品及服务要多得多，它为顾客带来了具有冲击力的体验：这很有趣也很人性化，让顾客感觉像是家族的一部分。[47]

设计有效的网站。设计网站是一回事，吸引人们访问该网站是另一回事。为了吸引人们访问网站，公司需要通过现实的宣传画、广播广告和其他网站的链接大力推广它们的网站。但是，如今的网络用户会很快抛弃那些不合格的网站。关键的问题是网站要给消费者创造足够的价值和刺激，使他们乐于在网站上逗留，并且再次访问。这意味着公司需要经常更新网站，使网站能够与时俱进、新鲜而且有用。

对一些产品来说，吸引访问者是一件很容易的事情，像汽车、电脑和金融服务的购买者，对卖家的营销诱因与信息能十分开放地接受。但是低参与度的产品却让营销者面临难以吸引顾客访问网站的挑战。假如你在电脑市场里选择电脑，你看见一个写着“十大低于 800 美元的电脑”的横幅广告，你会很想要点击这个横幅广告。但是，什么样的广告才会吸引你访问像 dentalfloss. com 这样的网站呢？

关键的挑战是设计一个第一眼就能吸引人，并且非常有意思，能促使人们再次访问的网站。卖方通过将文本、声音、动画相结合设计图像复杂且多姿多彩的网站（例如，你看看 www. looneytunes. com 或者 www. nike. com 吧），从而吸引访问者的注意力。为了吸引新访问者和足够多的访问者，一位专家建议在线营销者要密切注意有效网站设计的 7 个 C[48]：

- 背景（context）：网站是经过规划和设计的。
- 内容（content）：网站包括文本、图片、声音和视频。
- 社区（community）：网站允许使用者之间进行沟通。
- 定制（customization）：网站有根据不同的用户改变自己的能力，或是具有让用户个性化使用网站的能力。
- 沟通（communication）：网站能够使顾客和网站、顾客之间实现单向或双向的交流。
- 联系（connection）：网站与其他网站联系的程度。
- 商业（commerce）：网站形成商业交易的能力。

为促使顾客能够再次访问自己的网站，公司还需要接受另一个 C——不断改变（constant change）。

一家公司网站至少应该做到容易使用，看起来很专业，而且在人们心理上具有吸引力。然而最终，网站必须要实用。当人们上网浏览或者购物的时候，相比于潮流人们更喜欢实质，相比于动画更喜欢功能。因此，有效的网站应该包括有用的信息，帮助买者寻找和评估感兴趣产品的工具，与其他相关网站的链接，不断变化的促销产

品，还有能引起相关购买热情的娱乐特色。

发布在线广告和促销信息

随着消费者在互联网上花费的时间越来越多，许多公司将它们营销经费中越来越多的部分转移到了**在线广告**（online advertising）上，通过网络营销建立品牌，并吸引人们访问它们的网站。在线广告已经成为一个主流媒体。上年，美国公司在网络广告上花费了 170 亿美元，比前一年难以置信地增长了 35%，这个费用比花费在户外和广播广告上的费用加起来还要多。到 2011 年，在线广告的支出将会激增到 420 亿美元，接近甚至超过花费在杂志、报纸和电视上的费用。[49] 在这里，我们讨论在线广告促销的形式和未来。

在线广告的形式。在线广告的主要类型包括展示广告、相关搜索广告和在线分类广告。在线展示广告可以在网络用户屏幕的各个地方看到。最常见的就是横幅广告，通常出现在页面的上下左右和中间。例如，一位上网查询航班和价格的网络用户可能会遇到一则闪亮的横幅广告，里面大喊着："到 Alamo 租车吧，你可以免费使用两天！"点击这个广告就会把消费者带到 Alamo 的网站上去，然后在这里它们又进一步开展促销。

间隙广告是出现在网页变换之间的展示广告，尤其是当新的页面正在加载的时候出现。比如当你访问 www. marketwatch. com 时，你可能会在主页加载之前看到一个关于维萨、Verizon、戴尔，或其他赞助商的 10 秒钟广告。自动弹出广告就是在看新窗口时突然弹出的一个新窗口在线广告。这种广告存在难以控制和给用户带来困扰的问题。因此，网络服务商和网页浏览器提供商开发了阻止绝大多数自动弹出广告的程序。但是不用担心，现在许多广告商已经开发了隐性的弹出式广告。当新窗口安装了弹出广告阻止器时，这些广告将会出现在你浏览的网页后面。

随着美国家庭宽带网络接入的持续增加，许多公司正在开发令人兴奋的多媒体展示广告，这些广告将动画、视频、语音和互动结合在一起。多媒体广告与传统的横幅广告相比，能更好地吸引和保持消费者的注意力。它们采用了悬浮、飞行和反弹（在返回原页面之前弹出，或浮现在现有页面上的动画）等技术。但很多多媒体广告不仅仅是一些弹出的动画。例如，芝加哥贸易委员会（Chicago Board of Trade）为了吸引可能的商品交易者去它们的网站，设计了一个小小的多媒体横幅广告。当用户的鼠标滑过这个广告时，就会弹出一个小网站。在这个小网站中展示了免费的流媒体链接、样本调查和虚拟交易账户等，这些都是传统的静止广告所不能提供的。[50]

在线广告中一个急剧增长的领域是相关搜索广告（或者情境广告），相关的文字广告和链接会出现在雅虎和谷歌这类网站的搜索结果中。例如，在谷歌上搜索"HDTV"。在搜索结果的上面和旁边各有 10 个或更多的不太引人注意的广告。这些广告来自电路城、百思买、亚马逊、Dish Network、Nextag. com 和 TigerDirect. com。谷歌全部 106 亿美元的收入几乎都来自广告销售。广告投放者从搜索网站买下搜索专用语，只有顾客从搜索结果中点击进入网址之后才付钱。现在，搜索相关的广告占了所有在线广告支出的 42%，比任何在线广告种类的支出都多。[51]

搜索广告可以是一种将消费者和其他形式的在线促销联系起来的有效方式。例如，本田利用关键字搜索吸引网络冲浪者登录本田的网站，进而推销其 Element 和 CR-V 车。[52]

现在，Element 的推广活动利用卡通广告展示了汽车可以和各式各样的动物

“对话”，分别是一只鸽子、一只乌龟、一只龙虾、一只山羊、一只老鼠和其他动物。本田将这些关键字词买下，然后利用类似“看看一只鸽子与它的 Element”这样的邀请式搜索广告。广告将直接链接到 elementandfriend. com，该网站将展示 Element 的广告和本田汽车真正要载你去的神秘世界。本田还购买了“funny video”和“funny commercials”这类搜索词的变体，这些变体和 Element 可能购买者的人口特征相符。在多数情况下，每次点击只需支付 10～15 美分，但却增加了 Element 网站大约 40%的浏览量。一位本田中层营销经理说：“也许这看起来很偶然，但是你越思考就越会觉得它与沟通活动产生了和谐的共鸣。”在这一成功的基础上，本田还购买了“chocolate”、“banana splits”和“celebrity gossip”这些作为 CR-V 新的“Crave”活动一部分的关键字。所有这些设计都是为了直接将搜索者带到一个本田为用户创造的网络社区，在那里，顾客可以收集和分享他们的愿望。在一个月中，搜索广告给网站带来了超过 50 万人次的点击量。

其他形式的在线促销。其他形式的在线促销包括内容赞助、联盟和隶属计划，以及病毒式广告。

所谓内容赞助，即企业可以通过赞助一些涉及特殊爱好主题的新闻或金融信息获得在互联网上的曝光。例如，草地和园艺产品商 Scotts 在 WeatherChannel. com 上赞助了当地的气象预报；Sunflower Seeds 在 ESPN. com 上赞助 ESPN 的梦幻棒球节目。赞助选定精心挑选的目标网站，在上面为受众提供相关的信息和服务。网络公司也可以组成联盟和制定隶属计划，与其他公司在网上和现实中合作，“相互推广”。例如，通过亚马逊联合计划，亚马逊公司得到超过 90 万个附属网站，它们在自己的网站上张贴亚马逊的横幅广告。

最后，在线营销者还可以利用**病毒营销**（viral marketing），即网络版的口碑营销。病毒营销涉及创建一个网站、视频、电子邮件，或是其他营销事件，这些东西具有极大的感染力，以至于消费者非常乐于将它们介绍给自己的朋友。一位观察者将病毒营销描述为“存在于网站、博客、电话、信息版，甚至是真实世界中的，让人上瘾，而且还会自我繁殖的一种广告娱乐”。[53]因为消费者将信息和促销传递给其他人，所以病毒营销能够极其便宜。而且，当一条信息是来自朋友的时候，接收者更容易打开阅读。

虽然营销者通常不能控制病毒营销到哪里终止，但一项精心策划的病毒营销能够带来巨大的爆炸效应。例如 Smirnoff 设计了一个叫“Tea Partay”的音乐视频，这个视频描述了“三位打扮精致的新英格兰上层人士哼着‘野兽男孩’（Beastie Boy）风格的调子，吃着手指三明治，玩着棒球游戏，而且还喝着 Smirnoff 原味茶的美味麦芽饮料”。Smirnoff 只是将这个视频放在了自己的网站上，但是很快它就流传到 YouTube 上去了，结果，有 130 万人次观看，还激发人们创造了一些得到更多次观看的山寨版。不过，这个数字与 OfficeMax 推出的 ElfYourself 贺年网站相比简直有着天壤之别，ElfYourself 网站最高峰的时候每秒钟有 11 人将自己“扮成精灵”，就像圣诞老人一样。这个古怪的网站在五周内获得了 3 600 万的访问量，在没有任何推广的情况下，将 OfficeMax 的贺年网站访问量提高了 20%。[54]

也许所有病毒营销的先驱和真正始祖是汉堡王。以下是现在最经典的 Subservient Chicken 病毒营销的案例：

在 www. subservientchicken. com 网站上，展示了在一个肮脏的房间里，一

只谄媚的鸡（人穿着宽大的模仿鸡的衣服并配着袜带）正在摄像头前面走动着等待你出价。将指令输入后，鸡就会按照你要求的做，它会拍翅膀、翻筋斗、上蹿下跳，还会绕着观看者，跳滑步舞，或者是死掉。（淫荡行为的建议会得到一个“淘气、淘气”扇翅膀的动作回应。）换句话说，你可以与这只鸡以你自己的方式相处。知道了吧？用你自己的方式！该网站推广了汉堡王的软脆鸡，而且将它与汉堡王成功的“Have It Your Way”营销活动相联系。

“随着病毒营销的发展，subservientchicken. com 获得了巨大的成功，”一位广告专家说，“因为热衷上网的人与汉堡王的核心顾客有很大的重叠。”至少，网站能让消费者和品牌产生互动。而且，网站使他们能够沸沸扬扬地重复述说汉堡王新颖鲜明的定位。汉堡王从来没有为这个网站做过广告。它设计出来后，网站的设计者 Crispin Porter＋Bogusky（CP＋B）公司的开发人员便将这个地址（URL）以电子邮件的形式发送给其他的 CP＋B 人员，要求他们将这个链接发送给自己的朋友们做测试用。仅仅通过测试，完全没有深度的推广，谄媚鸡的网站一天之内就达到了 100 万次的点击率，在第一周之内得到了 4 600 万次的点击率。这个网站现在仍然在运行，从 2004 年 4 月起，它已经获得了超过了 4.6 亿次的访问。一位汉堡王的广告总监说：“这个获奖的网站帮助卖了很多很多很多的鸡肉三明治。”[55]

建立或参与在线社交网络

正如我们在第 5 章里提到的，互联网的流行带来了**在线社交网络**（online social networks）或称网络社区的大流行。不计其数的独立的或者商业性的网站开始出现，它们为消费者提供了集会、社交及交换信息和意见的场所。如今，似乎大多数人都去聚友网和 Facebook 上交朋友，在 YouTube 上收看最新的视频，甚至在第二人生中作为神过着令人惊讶的梦幻生活。当然，无论人们在哪里集会，市场肯定会跟随着到达的。越来越多的营销者开始追赶社交网络的浪潮。

营销者以两种方式参与到在线的社区中：他们可以加入到已有的网络社区，也可以建立自己的社区。加入到已有的社区看起来是最简单的。因此，许多品牌——从汉堡王、本田、马自达、摩托罗拉到雅诗兰黛、维多利亚的秘密都在聚友网上建立了自己的页面和形象。例如，汉堡王已经积累了超过 12 万个“好友”，这些好友都是主动选择与汉堡王联系的人。同样，Facebook 上的苹果学生群能够提供有关苹果产品的交易和信息，它拥有超过 47.1 万个成员。还有许多公司在第二人生中设置了自己的虚拟小屋——从耐克、可口可乐到戴尔、丰田、IBM、1-800-Flowers 和 H&R Block。

但是成功参与已有的在线社交网络也带来了挑战。第一，在线社交网络是新建立的，一些结果还很难估计，即大多数公司仍然处在试验如何有效地使用社交网络的阶段。第二，这类网络社区绝大部分由用户所控制。公司的目标是将品牌作为消费者谈论和生活中的一部分。但是，营销者不能轻易进入消费者的互动当中——他们需要获得相应的权利。“你与众多的朋友群聊天，”一位分析家说，“在这些讨论中，任何一个品牌都没有存在的权利，除非这个谈话已经是关于这个品牌的。”另一位专家说：“强行加入无关的内容，或者是让顾客在接受一个品牌的时候感觉到受骗，是主要的失策之处。”如果要避免采用侵入的方式，营销者就必须学会成为在线体验中有价值的一部分。

在线网络中，仅仅存在是不够的。例如，当丰田的 Scion 第一次在第二人生开陈

列室的时候，它立即成了第一去处。但仅仅几个月后，第二人生的居民就抛弃了该陈列室。是丰田的错吗？丰田没能理解到，在一个人们可以在空中飞行、水中行走，及以光速到达任何地方的第二人生世界中，驾驶汽车是无法带来什么价值的。

因此，与任何其他的营销努力一样，参与到网络社区的公司必须学会为消费者提供增加的价值，才能反过来获得价值。下面让我们将庞蒂亚克在第二人生的体验和丰田的体验做个对比吧。[56]

庞蒂亚克的营销总监将他们品牌在虚拟世界中遇到的问题小心地汇总起来："在这个环境中，你将消除所有的物理需求……当你能飞行的时候，为什么还需要一辆车呢？"然而，庞蒂亚克还是在第二人生中出现了。它的Motorati Island是专门针对汽车和汽车文化爱好者的。庞蒂亚克的商店、跑道和汽车公司将土地分给了其他的汽车文化类参与者。在第二人生中，庞蒂亚克在一个社区建立了子社区。"欢迎来到庞蒂亚克开的Motorati Island"，闪烁的横幅喊着"欢迎来到112英亩未知的土地"、"超乎想象的生活"、"到庞蒂亚克的跑道上来活动兴奋一下"、"汽车竞赛王"、"释放你心中的野兽"、"在庞蒂亚克车库中组装汽车"和"醉心于夜生活激动人心的节奏"。获得如此良好参与的社区使庞蒂亚克在第二人生中成为居住密度最高的社区开发商——一个衡量进入品牌店的顾客数量和他们在里面花费时间的统计数据。

为了避开在现有社交网络中塑造形象的挑战和现有社区未知的秘密，不少企业推出了它们自有的目标社区。例如，可口可乐推出了一个雪碧电话网——针对可以上网的手机——在那里，用户可以建立自己的形象，张贴自己的照片，会见新的朋友。在耐克的Nike Plus网站上，大约20万的跑步爱好者上传、跟踪和比较他们的表现。超过一半的人在一周中至少登录四次，耐克的最终梦想是让Nike Plus网站拥有全球1亿活跃着的跑步爱好者中的15%，或者更多。

宝洁也赞助许多社交网站，其中包括Capessa。这个网站上展示很多女性消费者创作的主题广泛的内容。这类网站为品位相似的消费者提供了相互分享主意和解决方案的地方，在这里，宝洁可以和消费者互动，学会如何更好地为他们服务（参见营销实践）。

营销实践

宝洁：学习热门的新世界在线社交网络

宝洁正在迅速学习热门的新世界在线社交网络。与今天的几家大型营销企业一样，宝洁正在为它的许多大品牌试验各种在线社区媒介。例如，它的佳洁士品牌就有一个聚友网的页面形象。该形象是一个叫"无法抗拒的小姐"的虚拟人物。她自称是"无法抗拒的宝贝"，喜欢香槟和草莓，非常希望朋友们能够做她的不可抗拒的智商测试题，并通过聚友网的页面发送一张"淘气！（或者不错！）"的电子卡片。这个品牌还赞助佳洁士美白牙贴（Crest Whitestrips）"微笑国度"（Simile State）的Facebook群。这个群最近赞助了20所不同大学的竞赛，参与人数最多的四所学校将会为自己的团队赢得举办一个由很有前途的音乐家和艺术家组成的演唱会的机会。

宝洁也是YouTube和其他病毒营销视频社区的常客。它最近举办了一个征集品客薯片和Mr. Clean广告词的商业竞赛，这些广告词必须是用录像机录下的原创内容，而且将

传到YouTube上去。它的伊卡璐品牌于上年情人节的时候在YouTube举办了一项“抛弃丘比特”(DumpCupid)的活动。该活动中展示了一些由业余爱好者制作的有关一个背着弓箭的粗心的丘比特的视频。YouTube通过展示这些广告来支持活动，并且一周之内在全球范围内获得了9 000万观众，而DumpCupid. com也成为访问者最多的宝洁品牌网站。

宝洁很关注它的许多品牌社区，比如Pampers. com网站。年轻的父母可以在这上面了解孩子的成长，获得专家关于养育孩子的建议，在网站的“社区”页面与其他的孩子父母分享故事，甚至还可以根据孩子的年龄建立一个个性化的网站。类似地，在Tide to Go(汰渍便携去污笔)网站上，消费者可以分享汰渍每天如何为顾客节约时间的“真人真事”。HomeMadeSimple. com是一个更大的社区，当你需要“简单生活的解决方案——简化、条理化、美化，以及启发生活灵感的点子”的时候，你可以访问它。但是，这个网站同时也展示宝洁的品牌促销、免费试用、新闻动态，以及存档文章。

上述努力大多由消费者之间一对一的互动和谈话组成，而不是作为消费者之间互动的社交网络的一部分。因此，宝洁最近采取了一项更加充满雄心的措施——建立它自己的社区。以下就是两个例子：

大众选择社区。该网站之前和宝洁的最受大众欢迎奖电视活动联系在一起，现在宝洁将其扩展成一个全年度论坛，人们能在这个论坛上交流他们对于音乐、电影、演员、电视和其他更多东西的看法。现在，人们可以通过大众选择社区网站(www. pcavote. com)做几乎所有的事情，从为真人秀编剧投票，到为艺人下一张CD的歌曲组合提建议，或者是为大型的广告活动选一个模特。“你想怎样引导娱乐的未来?”这个网站问道，“欢迎来到大众选择社区，在这里，粉丝们将掌控好莱坞。”“我们发现消费者通过在线投票奖项引发的热情在节目之后正在慢慢消失，”宝洁的发言人罗宾·施罗德(Robyn Schroeder)说，“这个网站将让他们全年都有机会投票并发表意见，而这些将影响整个娱乐界。”

这个由名人和爱好者推动的网站请奎因·拉提法(Queen Latifah)作主持人，有着“非常耀眼的、活力四射的外形，以及恰到好处的感觉”。由于受到娱乐界的持续关注，大众选择社区网站也植入了一些宝洁的营销手段，包括宝洁或非宝洁产品的横幅广告。但是这个网站的主要功能不是传播营销信息，而是与消费者互动，了解什么对他们是重要的。

Capessa。Capessa由宝洁和它的合作伙伴雅虎共同制作，设置在雅虎的健康区(http：//health. yahoo. com/capessa)里。这是一个真实的社区，它为女性消费者提供了一个讨论各种主题——包括女性健康、工作、怀孕、抚养孩子，以及减肥、美容和人际关系——并发表与这些主题有关的个人故事的平台。宝洁公司采用特别容易激发兴趣的方式与女性接触，并利用专业视频录制的采访帮助女性在Capessa网站上分享她们的故事。

Capessa比大众选择社区更加精细，而且更不商业化。虽然广告和专家链接会通过雅虎已有的广告偶尔出现，但是宝洁不会在Capessa上张贴广告。唯一提到宝洁的是在网站的底部说明宝洁是网站的制作者。虽然雅虎将Capessa力推为其健康区的突出代表，但是考虑到所探讨问题的严肃本质，雅虎并不想让这个网站太商业化。“Capessa为女性提供了一个互相学习和交流的场所，而不是听宝洁或者其他专家喋喋不休。”一位营销专家说。根据宝洁全球营销官吉姆·施腾格尔所说的，这个网站应该“参与而不是打扰，如果越界了，我们将消除这个体验”。

宝洁现在还在试验更多的在线社交网络，以充分利用其巨大的潜能。实际上，当你读这篇文章的时候，大众选择社区或者Capessa，已经淡出了人们的视线。一位分析家说，“成功不是灌篮”。巨头沃尔玛在上年因未能与消费者充分沟通而关闭了年轻人社交网站“The Hub”时认识到了这一点。

但是，这类网络社区注定在宝洁的未来中将扮演重要的角色。与营销者的品牌网站和之前许多关注品牌的社交网络不一样，新的在线社区更少关注建立品牌和销售产品，而是将注意力集中在如何成为更好地服务于消费者的互动努力的一部分。分析家说："这两个新网站将继续保持类似焦点小组的形式，在这里，宝洁将通过监督和参与消费者的网上讨论，了解其目标顾客的偏好，以及不同年龄段消费者所关注的东西。"

宝洁的施罗德说："通过了解消费者，并给予他们自我表达的平台，我们认为我们最终将能够设计满足他们需求的产品。"营销总监施腾格尔极为赞同："这将成为一种关于顾客的巨大而鲜活的动态学习体验。"

资料来源：Quotes and other information from Lisa Cornwell, "P&G Launches Two Social Networking Sites," *Marketing News*, February 1, 2007, p. 21; Suzanne Vranica, "P&G Boosts Social Networking Efforts," *Wall Street Journal*, January 8, 2007, p. B4; Jack Neff, "Unilever, P&G Battle Hits YouTube," *Advertising Age*, February 12, 2007, p. 4; Yuval Rosenburg, "Building a New Nest," *Fast Company*, April 2007, p. 48; Dan Sewell, "P&G Tech Marketing Typical," *The Cincinnati Enquirer*, July 9, 2007, accessed at http://news.enquirer.com; and www.pcavote.com and http://health.yahoo.com/capessa, accessed November 2007.

使用电子邮件

电子邮件是一个重要的和持续增长的营销工具。在最近一项有关广告经理、品牌经理和营销经理的研究发现，在被调查的公司中有超过一半的企业使用电子邮件接触顾客。美国公司每年在电子邮件营销上的花费从1999年的1.64亿美元激增到现在的大约15亿美元。直到2011年，这项支出将保持每年20%的增长。[57]

不过，对电子邮件营销越来越多的使用也有不利影响。**垃圾邮件**（spam）——未经请求的和不需要的电子邮件信息阻塞了我们的电子信箱——的爆炸惹恼了消费者，使他们感到泄气。根据一家研究公司的调查，现在发出的电子邮件中88%都是垃圾邮件。最近的一项研究表明，上年，平均每位消费者收到3 253封电子邮件。[58]电子邮件营销者在为顾客增加价值和打扰别人生活之间谨慎地寻找着平衡。

为了应对这些担忧，大多数合法的营销者现在采取准许式的电子邮件营销，即只向那些选择"准许接收"的消费者发送邮件。嘉信理财一类的金融服务供应商现在采用可构造型电子邮件系统，可以让用户自己选择想接收的邮件。其他的像雅虎和亚马逊，专门有一栏准许接收的信箱用于接收不同目录的营销材料。亚马逊根据顾客表达的偏好和之前的购买记录，向准许接收的目标顾客发送限量的"我们觉得您会希望知道这些"的信息。很多人并不拒绝这些信息，实际上对这类促销信息持欢迎态度。

运用合理的情况下，电子邮件可能成为最终的直复营销媒介。亚马逊、戴尔、L. L. Bean、欧迪办公、嘉信理财和其他高价值的营销者经常利用电子邮件，而且获得了巨大的成功。电子邮件能让这些营销者向那些真正希望获得这些信息的消费者发送高度目标化、精确个性化，而且有助于建立顾客关系的信息。请考察一下Scotts的例子：

> Scotts是植物、草地和园林产品生产商，它围绕着顾客偏好、季节和接收人所在的地区设计电子邮件。当某个人注册电子邮件程序时，Scotts将问他们一系列的问题。这些问题包括他们住在哪里，他们特别感兴趣的植物是什么，等等。然后，公司利用这些信息设计内容，并发送给每一个作出回应的接收者。例如，一个可能没有草地的城市居住者将获得照看室内植物和阳台观摩的建议和指导；而住在西南地区的房屋所有者将获得如何在炎热干旱的气候条件下养护草地和园

林的建议。为达到这种程度的个性化，Scotts设计了一个电子邮件模板。该模板可以将合适的个性化的内容合并入电子邮件。显然，如果没有这个模板，电子邮件的内容将因过于宽泛而缺乏针对性。接收者变得越来越依赖Scotts的邮件，将邮件视为是有价值的解决问题的工具而绝不是烦人的垃圾邮件。[59]

考虑到它的低成本和目标定位效率，电子邮件可能成为一项效果突出的营销投资。根据最近的一项研究，电子邮件营销的回报是每1美元的支出获得52美元的收入，相比之下，直邮的回报是每1美元支出获得15美元的收入。[60]

在线营销的前景和挑战

在线营销未来将继续带来机遇和挑战。在线营销的倡导者认为，有一天，互联网和在线营销将取代杂志、报纸，甚至是商店，成为购买和消息的源泉。然而，大多数营销者仍然持有更加现实的观点。显然，对亚马逊、谷歌和戴尔一类直复营销公司来说，互联网营销将成为成功的商业模式。但是对大多数公司来说，在线营销仍然只是一个接触市场的重要途径，它需要与整个营销组合中的其他要素一起运作。

尽管面临很多挑战，但大大小小的公司还是迅速将在线营销整合进它们的营销战略和组合中。随着在线营销的持续增长，它将被证明是一个有力的营销工具。因为它能更有效地提升销售量，沟通公司和产品信息，运送产品和服务，以及建立顾客关系。

有关直复营销的公共政策

通常，直复营销者与其消费者享受着双赢的关系，但偶尔也会出现一些负面影响。一些直复营销者过于积极的、有时是隐秘的策略会烦扰，甚至伤害消费者，这给整个行业带来了不利影响。对直复营销的滥用包括从简单地过度使用直复营销惹恼消费者，到一些不公平的做法，甚至是公开的欺诈行为。整个直复营销产业也面临着人们对侵犯隐私越来越多的关注，在线营销者还必须应对一些有关互联网安全的法规。

激怒、不公平、欺骗和欺诈

过量的直复营销有时候会冒犯消费者或者让消费者感到痛苦。我们大多不喜欢太吵、太长和太强硬的直复型电视商业广告。我们的信筒塞满了不想要的垃圾信件，我们的电子邮箱也塞满了不需要的垃圾邮件，我们的屏幕上闪动着不受欢迎的横幅广告和非直接弹出的广告。

除了激怒消费者，一些直复营销者也被指责是不正当地利用冲动的和不成熟的消费者。针对那些沉迷于电视购物的顾客的电视购物频道和电视节目广告似乎是最严重的罪犯。里面口齿伶俐的主持人展示着精心设计的展品，并声称有可观的价格折扣、紧迫的时间限制，以及向难以克制购买欲望的消费者提供的不可比拟的便利，从而引诱他们购买。

更糟糕的是，这些所谓的热卖商人设计邮寄广告单和副本误导买者。即使是最知名的直邮商也被指责欺骗消费者。几年前，抽奖促销商Publishers Clearing House为

指控支付了5 200万美元。该指控说公司发送的邮件混淆和误导了消费者，特别是老年消费者，使他们相信购买该杂志之后就能赢得奖金。即使是令人尊敬的《读者文摘》，也必须为涉嫌在抽奖竞赛中欺诈营销，不得不向消费者支付赔偿。[61]

投资诈骗或有关慈善的系列欺骗在近年来都有所增加，网络欺诈（包括窃取身份和金融欺诈）已经成为一个严重的问题。仅仅上年一年，联邦犯罪投诉中心（IC3）就收到了超过79 000起涉及金钱损失的网络欺诈，总金额达到1.98亿美元。[62]

一种常见的网络欺诈形式是网络钓鱼。这是一种通过使用欺骗性的电子邮件和欺诈网站诱使用户泄露他们的个人信息，进而窃取用户身份的欺诈。根据一项研究，超过一半的网络用户收到过网络钓鱼电子邮件。虽然很多消费者没有意识到这是欺诈，但网络钓鱼对那些沉迷网络的人而言代价十分巨大。这也损害了那些致力于通过网络和电子邮件交流与用户建立信任的合法网络营销者的品牌。[63]

许多的消费者也担心网络安全。他们担心肆无忌惮的窥视者将会窥视他们的在线交易，获取个人信息，拦截他们的信用卡和结算卡的号码。在最近的一项调查中，68%的参与者说他们担心假如在网上购物，他们信用卡和结算卡的信息将会被盗。超过1/3的人认为互联网最可能导致身份被盗。[64]参与网上购买的顾客也担心遇到烦人而且危险的病毒、间谍软件，以及其他的恶意软件。

> 间谍软件记录你在互联网上到过的地方，并利用包括色情图片到无绳电话计划的烦人的弹出式广告搅乱你的屏幕。间谍软件可以在你购物聊天，或者下载一首歌的时候钻进你的电脑。病毒软件可能和你免费获得的精美视频捆绑在一起。网络安全公司McAfee估计，大约3/4的在搜索引擎中搜索到的热门词“免费屏保”，或者是“数字音乐”网站，都试图将某种形式的广告软件装入访问者的电脑。一旦这些软件进入电脑，它们将逐步破坏电脑的处理能力，使它们运行缓慢，甚至导致电脑崩溃。[65]

另一个有关互联网营销的担忧是弱势群体或非法群体的进入问题。例如，面向成人的内容营销商发现很难限制这些内容仅为一小部分人获得。在一个更具体的例子中，前不久易趣上的销售者发现他们成了一个14岁男孩行为的受害者。这个男孩在网上购买了超过300万美元的古董和艺术品。易趣有一项严格的政策限制18岁以下的人参加拍卖活动，但是它主要通过信用系统来实现。而遗憾的是，这个信用系统很难阻止那些资源丰富的青少年在互联网上胡作非为。[66]

侵犯隐私

侵犯隐私也许是直复营销行业目前面临的最棘手的公共政策事务了。消费者通常从数据库营销中获益——他们获得更多与他们爱好相近的商品。但是，许多评论家也担心营销者对消费者的生活知道得太多了，他们可能会利用这些知识不公平地对待消费者。在一些情况下，过度利用数据库可能导致侵犯消费者的隐私。

如今，似乎每次消费者参与抽奖，刷信用卡，浏览网页，或通过邮件、电话、互联网订购产品，他们的名字就会进入企业不断扩大的数据库。通过利用复杂的电脑技术，直复营销者可以利用这些数据库去“微定位”他们的潜在顾客。在线隐私带来特别的担忧。大多数的网络营销者已经十分擅长收集和分析有关消费者的详尽信息。

一些消费者和政策制定者担心，公司在营销产品或与其他公司交换数据库的过程中会滥用它们已经获得的消费者信息。例如，他们会问，应不应该允许电话公司出售

经常拨打目录公司 800 号码的消费者的号码？应不应该允许信用卡商为接受它们信用卡的商人提供全球数百万持卡者的信息？信用当局整理和出售最近申请信用卡用户（他们因为其消费习惯而被认为是首要的直复营销目标）的名单合适吗？政府出售驾照持有者的姓名、地址，以及有关他们的身高、体重及性别信息，从而允许服装零售商为过高或超重的人定制特别的衣服这种行为对不对？

在建立数据库的过程中，公司有时候会走过头。例如，当某个版本的微软软件中插入了一个偷偷监视用户电脑的“注册向导”程序时，微软引起了持续的关注。当不具备这些知识的用户上网注册时，微软便会“读取”他们个人电脑的结构，了解他们使用的主要软件产品。由于用户们的强烈抵制，微软不得不放弃这种做法。

需要的行动

所有这些需要营销者在立法者插手之前采取强有力的措施，以保证顾客隐私不被滥用。例如，为限制过度的直复营销，各立法机构将不仅调查“不得拨打名单”，而且还有“不得邮寄名单”和“反垃圾邮件”法。为了应对大众对网络隐私和安全的关注，联邦政府已经探讨过很多如何限制网络运营商获取用户信息的立法行动，州政府也参与其中。如 2003 年，加州实行了《加州在线隐私保护法案》（OPPA）。该法案规定任何收集加州住户身份信息的在线商业公司都必须张贴隐私保护政策，或提示消费者这些信息将如何收集和如何使用。[67]

儿童的隐私权也必须给予特别的关注。1998 年联邦贸易委员会调查了面向儿童的 212 个网站，发现有 89%的网站在收集儿童信息，但 46%的网站没有就它们收集的信息及如何使用这些信息公开做任何说明。因此，国会通过了《儿童在线隐私保护法案》（COPPA）。该法案要求面向儿童的网站必须在它们的网站上告示隐私保护政策。它们还必须告知儿童的父母它们收集的信息，并且在收集 13 岁以下儿童的信息之前，必须征得其父母的同意。近期儿童广告审查单位（Children's Advertising Review Unit）发现，Planet Twinkie 网站在没有父母同意的情况下允许 13 岁以下的儿童提交其全名和电话号码，触犯了该法律，因此运营商 Interstate Bakeries 必须重新制作该网站。[68]

许多公司针对消费者对隐私和安全的担忧作出了各种回应，另一些公司则采取全行业通用的方式。例如，非营利性的自律组织 TRUSTe 和包括微软、AT&T、Intuit 等公司同意一起审核公司的隐私和安全措施，以保证消费者能够在网上安全地遨游。根据该公司网站的说法，“TRUSTe 相信一个互信、开放的环境，将使互联网成为一个对每一个人来说都是开放、舒适和非常多样化的社区”。为了取得消费者的信任，该组织向那些符合它的隐私和安全标准的网站颁发“信任标志”。[69]

整个直复营销行业也提出了一些公共政策。例如，致力于在直接购买过程中建立消费者信任的直复营销联合会（DMA）——它是由从事直复营销、数据库营销及互动营销的企业组成的最大的联合会，拥有超过 4 800 个企业会员——推出了一个“美国消费者隐私承诺”。该承诺要求所有的 DMA 成员必须坚持一项认真设计的消费者隐私规则。会员企业必须同意在将消费者个人信息出租、出售，或是与其他公司交换前要告知消费者。它们鼓励消费者在接受进一步的请求，或在要求将他们的信息传递给其他营销者的时候“选择拒绝”。最终，成员企业将通过删除那些拒绝接收邮件、电话和电子邮件的消费者的名字坚持 DMA 的规则。[70]

直复营销者懂得，如果对这些滥用不加理会的话，直复营销将会导致负面的消费

者态度、回复率降低，乃至更加严厉的联邦及州立法。大多数直复营销者和消费者追求同样的东西：为那些喜欢并作出回应的顾客提供诚信且设计良好的营销提供物。直复营销正是因为在不想要其产品的消费者身上浪费太多才显得太昂贵。

课后讨论

讨论题

1. 讨论直复营销给卖方和买方带来的利益。（国际高等商学院协会：沟通）

2. 描述一个富有效率的消费者数据库的品质和特征。（国际高等商学院协会：沟通）

3. 说出并描述电视营销的含义并举例说明。（国际高等商学院协会：沟通）

4. 描述四种主要的电子营销方式，并分别举例说明。（国际高等商学院协会：沟通）

5. 比较不同类型的在线广告，在对不同类型的取舍中企业需要考虑哪些因素？（国际高等商学院协会：沟通）

6. 讨论直复营销中的公共政策事件。直复营销者应该如何应对这些事件？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

应用题

1. 分组讨论，选择一个小型网站，根据有效网站设计的 7C 标准对其进行评估，然后将这些展示给其他学生。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

2. 访问 www.donotcall.com，并点击“更多信息”，了解与美国谢绝来电计划有关的内容。写一个报告，包括谁能注册一个号码，谁必须遵循这个条例，以及不遵守这个条例的后果等内容。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

3. 父母、消费者群体、商界和政府都很关注在线营销。研究《儿童在线隐私保护法案》（COPPA）和国家广告部门（National Advertising Division）的儿童广告审查单位（CARU）。根据 COPPA 讨论 CARU 最近处理的一个案例。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

聚焦科技

互联网广告的前景是“应用小工具”（widgets/gadgets），是让人将看起来非常专业化的内容嵌入网页中的小型计算机程序，如新闻供应、时钟、天气信息等。应用小工具通常含有品牌名称或促销信息。它们可以很简单，也可以很复杂，如嵌在聊天对话框、民意测验、视频和游戏中的应用小工具。横幅广告效果不好，而视频广告也很令人厌烦，这是因为它们占据了屏幕空间，但营销者却将应用小工具看作通过将广告嵌入网页中来接触消费者的有效方法。而且，应用小工具还是一种登录个人网站的方法，或许是进入聚友网等网页空间的唯一方法。与横幅广告一样，营销者也可以通过测量小工具的点击率来评估广告的效果。雅虎公司提供了 widgets，谷歌公司提供了 gadgets，微软公司和 ThinkGeek 公司也提供了免费程序供用户下载。用户需要付出的唯一代价就是随之而来的促销内容。

1. 请在互联网上搜索“widgets”和“gadgets”，以更多地了解这种网络广告工具。搜索一些网站，看看你能够找到的这类广告的例子，并就你所学习到的内容写一份简要的报告。（国际高等商学院协会：使用信息技术；深度思考）

2. 讨论不同的在线广告形式。你认为这类互联网广告是否比其他形式的在线广告更有效？为什么？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

第IV篇
市场营销的延伸部分

第 15 章　全球市场
第 16 章　营销道德和社会责任

第15章 全球市场

学习目标

- 讨论国际贸易体系及经济、政治—法律和文化环境是如何影响企业国际营销决策的。
- 描述进入全球市场的三个重要方式。
- 解释企业如何调整营销组合以适应国际市场。
- 识别全球营销组织的三种主要形式。

概念预览

读者已经学习了企业如何通过发展竞争性营销战略创造顾客价值和构建持续的顾客关系的基本原理。本章将这些原理扩展到全球营销。在之前的每一章都提到了全球营销——很难有哪个营销领域是一点也不涉及国际事务的，本章将集中于企业将品牌向全球营销时考虑的具体问题。通信、交通以及其他科技进步使世界越来越小。如今，几乎每个企业，无论大小，都面临着国际营销问题。本章将讨论营销者走向全球市场时要做的六项主要决策。

学习本章前，读者先看看今天炙手可热的一个全球品牌——全美篮球职业联赛（National Basketball Association）。对，就是NBA！像其他大部分大型企业一样，精英云集的美国NBA现在也在国外寻找增长机会，它的全球营销取得了一个又一个成功。请阅读下面的案例。

章首案例

还有什么比篮球更具有美国特色？它起源于美国，每年有数千万狂热的篮球迷蜂拥进入本地的体育馆，或挤在电视机前为喜欢的业余球队、高中、大学或专业队伍加油欢呼。尽管足球仍然是世界排名第一的运动，但篮球——没错，就是篮球——毫无疑问位居第二，现在，正快速引发全球性的狂潮。

如今，许多企业都在向全球发展，但很少有企业比NBA干得更好的。在过去20年里，NBA在委员大卫·斯特恩（David Stern）的领导下已经成了真正的全球营销企业。没有比上年NBA最后赛季更明显的了，它用41种语言向215个国家转播，从美国、白俄罗斯、立陶宛、挪威到阿拉伯、中国和马其顿。事实上，联盟30亿美元收入中有超过10%来自国外电视转播、商品广告和许可经营。NBA网站有7种语言，在9个国家运行，其中超过一半的点击来自美国之外。而且，25%的NBA特许篮球、运动衫、篮板和其他商品是在国际上销售的。

NBA已经成为一个强有力的国际品牌。《财富》中有一篇文章总结道：

> 可口可乐、锐步和麦当劳等国际赞助商将高价的［NBA明星］碳酸饮料、运动鞋、汉堡包和篮球推销给［全球］各地区的年轻球迷。从圣迭戈到首尔的球迷都为它们着迷，它们像NBA一样被崇拜。球迷可以在本地电视台收看他们最喜爱的球星的灌篮，为拉美、冰岛和法国的球队欢呼。

像其他行业一样，NBA已售出了大部分比赛，而近年来国内的许可经营收入开始停滞，于是，它走向全球的意愿进一步增强。“全球化对我们来说是个很好的机会。”斯特恩认为。最近他将篮球称为“将在全球基础上更加繁荣的全球语言”。斯特恩看到了NBA巨大的全球潜力。“如果你看到近些年来，可口可乐海外利润所占的比例，或者沃尔玛等其他企业是如何在欧洲和中国发展的，你就会明白。”他说。

大部分专家认同NBA的国际扩张能获得成功。日益增多的外籍球员增加了NBA在全球的吸引力。有82个球员来自美国之外的国家（超过NBA球员总数的20%），并且几乎每个NBA球队都至少有一位非美籍球星，包括中国的姚明、德国的德克·诺维茨基、克罗地亚的托尼·库克奇、西班牙的保罗·加索尔、阿根廷的马努·吉诺比利、塞尔维亚的佩贾·斯托亚科维奇。这些球星吸引了大量母国的球迷。德国网球明星鲍里斯·贝克尔认为德克·诺维茨基促进了NBA在德国的发展。“由于德克，篮球现在德国非常非常流行。”

而许多美国的超级篮球明星也有大量的国外球迷。有报告显示：“两年前在北京，公安部门被迫取消迈克尔·乔丹亚洲巡回之旅中在北京的首次活动，因为球迷们为了更近地看到这位退役的NBA神奇人物，踩坏了花床，阻塞了交通，毁坏了车辆，还弄坏了一些广告牌。当公安部门在乔丹到达前封锁东单体育馆时，球迷们愤怒了，他们一起呼喊乔丹的名字。一些人在体育馆外［等］了几个小时，挥舞着乔丹的海报”。

斯特恩不打算仅是坐等全球化到来。他投入巨资在海外打造NBA的声望和相关产业。目前NBA有9个办事处分布在世界的主要城市，包括巴黎、东京和中国香港。它有超过100位全球工作人员，是20年前整个NBA工作人员的几乎两倍。NBA甚至在迈阿密有一个西班牙营销办公室，有8个人负责拉美和西班牙媒体在世界其他地区的发展。

对NBA国际执行官海蒂·尤伯罗斯（Heidi Ueberroth）来说，美国夏天的淡季是国际营销赛季的开端。在上年夏天的淡季里，NBA赞助了132项国际活动，198个球员代表所有30支NBA球队出现在5大洲的

过去，美国企业很少关注国际贸易。如果能通过出口获得额外的销售额当然好，但主要市场仍是充满了机会的国内市场。国内市场也更安全。管理者不需要学习其他语言，处理汇率波动，面对不确定的政治和法律环境，或调整产品以适应不同的顾客需要和期望。然而今天的环境已经完全不同了，从可口可乐、IBM、雅虎到 MTV，甚至 NBA，各种企业都在走向全球。

今天的全球营销

随着交通运输的日益便捷和资金流动的加快，世界在迅速缩小。本来在一国开发的产品现在受到他国民众的追捧，例如，古奇的皮包、索尼的电器、麦当劳的汉堡、日本的寿司、德国的宝马，等等。我们不会惊讶于一名穿着意大利西装的德国商人在日本餐厅会见英国朋友，并在回家后，边喝俄罗斯的伏特加酒，边看《美国偶像》的电视节目。

国际贸易非常繁荣，截至 1990 年，全世界的跨国公司从 3 万家增长到 6 万多家，其中一些是真正的巨头。事实上，全世界最大的 150 个“经济体”中，只有 74 个是国家经济体，其他 76 个是跨国公司。全球最大企业沃尔玛的年收入超过世界上 GDP 最高的 23 个国家以外所有国家的 GDP。[2]

从 2003 年起，全球贸易总额以每年 6%～11%的速度增长，与此同时，全球生产总值的增长速度只有每年 2.5%～5%。上年全球产品和服务贸易价值超过 14.4 万亿美元，约占全球生产总值的 30%。这种贸易增长在中国之类的发展中国家更明显，它们在世界出口中的份额上年迅速增长到 27%。[3]

许多美国企业已经在全球营销上取得了成功，例如，可口可乐、通用电气、IBM、高露洁、卡特彼勒、福特、波音、麦当劳，及其他已经在全球市场发展的美国企业。而在美国，诸如索尼、丰田、英国石油公司（BP）、宜家、雀巢、诺基亚和英国保诚集团（Prudential）之类的名字人们也已耳熟能详。还有其他看起来是美国的产品和服务，事实上也是由外国生产或拥有的：Bantam出版公司的图书、巴斯金-罗宾斯（Baskin-Robbins）的冰淇淋、通用电气和美国广播唱片公司（RCA）的电视节目、三花（Carnation）牛奶、Pillsbury的食品、环球影城（Universal Studios）和Motel 6，这还仅仅是一部分。米其林是法国的轮胎制造商，而现在北美市场占其业务的35%；强生是邦迪和强生婴儿香波等风靡全美国的产品制造商，但其业务的45%来自国外。[4]

随着全球贸易的增长，全球竞争也日益激化。外国企业积极向新的国际市场扩展，而国内市场不再有丰富的机会。很少有企业能免受国外竞争的影响。如果企业跟不上国际化的步伐，它们可能会面临失去西欧、东欧、中国、太平洋沿岸、俄罗斯和其他地方成长的市场的风险。企业固守国内以确保安全的行为，不仅可能导致失去进入其他市场的机会，还会冒丢失本国市场的风险。从未考虑过国外竞争者的国内企业，将赫然发现这些竞争者已经兵临城下。

具有讽刺意味的是，尽管现在企业走向全球的需求远远大于过去，但风险也一样大于以往。走向全球的企业可能面对高度不稳定的政府和通货、苛刻的政策和法规，以及很高的贸易壁垒。腐败也日益成为一个问题——某些国家的官员不是授权给最佳的投标人，而是最高的行贿者。

跨国公司（global firm）是指在一个以上的国家开展经营的企业，因成本控制和商业信誉而在研发、生产、物流、营销和财务能力上具有单国经营企业无法企及的优势。跨国公司将全球视为一个市场。它降低了国家边境的重要性，并建立了"跨国"品牌，能够在最有利的地方筹集资本，获得材料和部件，制造和销售产品。例如，世界上最大的电梯制造商奥的斯（Otis）电梯4/5的销售额来自美国以外。它从法国购得电梯门系统，从西班牙购得小齿轮部件，从德国购得电子组件，从日本购得专门的发动机驱动，仅在美国做系统组装。"边界是20世纪的事了，"一位全球营销专家认为，"跨国公司已经走向下一个层次——国家不再存在。"[5]

当然，这并不意味中小企业也必须在许多国家获得成功，实际上，它们可以填补全球的利基市场。但世界正变得越来越小，每个在全球行业运营的企业——不论大小——必须估量和建立自己在全球市场的位置。

全球化的迅速发展，意味着所有企业都需要回答一些基本的问题：我们应该尝试在本国、在经济区域内、在全球建立什么样的市场地位？我们的全球竞争者是谁？它们的战略和资源是什么？我们应该在哪里生产我们的产品？我们应该与世界其他企业形成怎样的战略联盟？

如图15—1所示，一个企业在开展国际营销时需要面对六方面的主要决策。我们将在本章详细讨论其中的每项决策。

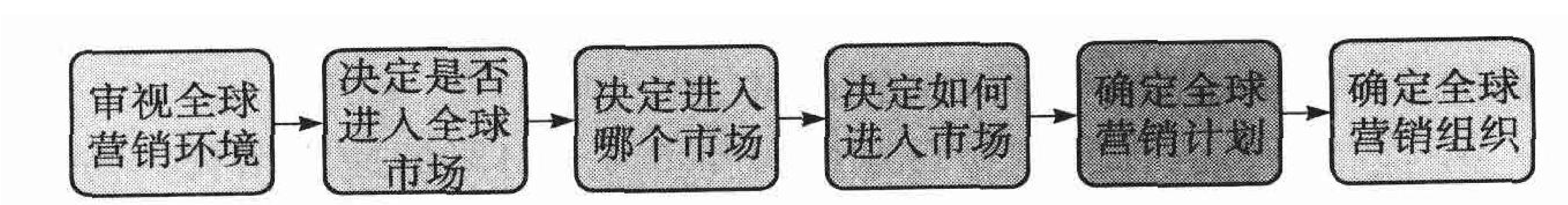


图15—1 主要国际营销决策

审视全球营销环境

在决定是否进入全球市场之前，企业必须了解国际营销环境。过去 20 年中，国际营销环境发生了巨大变化，产生了许多新的机会和问题。

国际贸易体系

有意向国外发展的美国企业必须从了解国际贸易体系开始。当企业销售产品到另一个国家时，可能会遇到国家间的贸易限制问题。外国政府可能征收关税，对某些进口产品征税以提高税收收入，或保护国内企业。例如，中国向从美国以及其他国家进口的汽车征收 25%的关税。外国政府也可能会设置配额来限制允许进口的某些产品类别的进口数量，目的在于保存外汇，或保护本国的产业和就业。美国企业可能面对限制外汇数量和汇率的外汇管制问题。

企业还可能面对非关税贸易壁垒，例如不利于美国企业的投标、严格的产品标准或额外的规定。例如，美国的对外政策制定者批评中国对包括银行服务业在内的某些市场的保护性法律、法规，限制了外国竞争者进入这些市场。

> 美国的银行多年来梦想有一天能获得允许为中国的个人储户提供服务。但评论家认为，尽管中国向世界贸易组织承诺开放银行市场，但由于高额投资和法规使独资银行成本非常高，西方银行仍然被拒之门外。理论上，外资银行可以在中国任意地点开设分行，但事实上，它们一年只能开设一家分行，并且每一分行必须有 5 000 万美元的营业资本，这是本地银行不必背负的负担。10 年内用 5 亿美元开设 10 家分行是没有太大意义的，所以外国银行改为持有本地银行的股份。但北京限制了任何中国银行的外国所有者份额不得超过 25%，这使得外国投资者在战略上没有话语权。例如，上年美国银行花费 30 亿美元购买了中国建设银行 9%的股份，但美国人在董事会上仅有一个席位。而且，作为合约的一部分，它必须放弃自身在大陆的零售业务。北京否认有妨碍外资进入金融市场的情况。但事实是外国投资者只控制了银行系统 2%的资产，中国贸易专家认为："问题是美国银行业不够耐心。"[6]

与此同时，某些力量在帮助国家间的贸易，例如关贸总协定（General Agreement on Tariffs and Trade，GATT）和多个地区性自由贸易协定。

世界贸易组织和关贸总协定

关贸总协定有 60 年的历史，其目的是通过减少关税和其他国际贸易壁垒促进世界贸易发展。从 1947 年起，成员方（现在有 150 个）已经通过 8 轮谈判来重新评估贸易壁垒，并为国际贸易制定新的规则。前 7 轮谈判将全世界制成品的平均关税从 45%减少到了 5%。[7]

1994 年在乌拉圭举行的最近一次 GATT 谈判，历经 7 年之久终于结束了。乌拉圭协议带来的影响是长远的，因为它促进了全球贸易的长期增长。它减少了全世界剩余关税的 30%，将 GATT 推广到了农业贸易和大量服务业，并且巩固了对版权、专

利权、商标权和其他知识产权的国际性保护。尽管这一协议的经济影响难以衡量，但研究表明，它减少了 1/3 的农业、制造业和服务业的贸易壁垒，将带来世界经济 6 130 亿美元的增长，这相当于新增了一个阿根廷。[8]

除了降低贸易壁垒和制定全球贸易标准，乌拉圭协议还建立了世界贸易组织（WTO）来执行 GATT 的规定。通常，WTO 是中央管理组织，负责监督 GATT 的执行，调解国际争端，执行贸易制裁。之前的 GATT 组织从未拥有这样的权力。新一轮的 GATT 谈判 2001 年末在卡塔尔的多哈举行，计划于 2005 年结束，但谈判目前仍在继续。[9]

地区性自由贸易区

某些国家已经建立了自由贸易区或**经济共同体**（economic community）。这些国家组织是为了建立国际贸易规则的共同目标而成立的。建于 1957 年的欧盟（European Union，EU）就是其中之一。通过减少成员国之间产品、服务、金融和劳动力自由流动的障碍，以及发展与非成员国之间的贸易政策，欧盟开始建立一个统一的欧洲市场。如今，欧盟代表了世界上最大的独立市场之一，拥有 27 个成员国和将近 5 亿的消费者，占世界出口份额的 20%。[10]

欧洲的一体化为美国和其他非欧洲企业提供了巨大的贸易机会，但同时也带来了风险。随着欧洲一体化程度不断提高，欧洲企业越来越大，更具竞争力。但令人担心的是，在欧洲内部的贸易壁垒越低，外部的壁垒将越高。一些观察者预期将出现支持欧洲企业，但阻碍其他外部企业发展的“欧洲堡垒”。

欧洲一体化的发展进程是缓慢的——许多人怀疑完全的一体化能否完成。近些年通过将欧元作为统一货币，13 个成员国在一体化方面取得了明显的进步，其他国家也被期望在接下来的几年内加入欧元区。欧元的广泛使用降低了在欧洲交易的货币风险，并使以前币值偏低的成员国成为更有吸引力的市场。[11]

然而即使欧元得到广泛的采用，也不代表欧盟将克服两千年的历史传统，成为“欧洲联合国家”。20 多种不同的语言和文化很难联合一致，并完整如一地行动。例如，2005 年中期，由于法国和荷兰的“反对”，制定一部欧洲宪法的努力以失败告终；成员国之间的经济争端导致财政预算谈判停滞。但是，尽管目前为止只取得了部分成功，一体化仍然使欧洲以预期超过 13.6 万亿美元的年 GDP 总额，成为全球重要的经济力量。[12]

1994 年，北美自由贸易协定（North American Free Trade Agreement，NAFTA）建立了美国、墨西哥和加拿大之间的自由贸易区。该协定创造了一个拥有 4.43 亿人口，每年生产和消费价值 15.4 万亿美元的产品和服务的单一市场。在 15 年内，NAFTA 将取消在这三个国家之间的所有贸易壁垒和投资限制。迄今为止，该协定促进了这些国家之间贸易的繁荣发展。在协定建立后的十几年内，NAFTA 成员国间的贸易增长了 173%。美国对 NAFTA 伙伴的商品出口增长了 133%，相比而言，向世界上其他国家的出口则增长了 77%。加拿大和墨西哥现在是美国最大和第二大的贸易伙伴。[13]

在 NAFTA 取得了巨大成功之后，2005 年，美国、哥斯达黎加、多米尼加共和国、萨尔瓦多、危地马拉、洪都拉斯、尼加拉瓜一起建立了中美洲自由贸易协定（Central American Free Trade Agreement，CAFTA），并自 1994 年开始讨论建立美洲自由贸易区（Free Trade Area of the Americas，FTAA）。这个巨大的自由贸易区计划，将包括从白令海峡到好望角的 34 个国家，涵盖 8 亿人口，总 GDP 达 17 万亿

美元。[14]

其他自由贸易区建立于拉丁美洲和南美洲。例如，拉美自由贸易区（Mercosur）包括了 11 个拉丁美洲和南美洲国家；安第斯共同体（Andean Community，CAN）更是多了 4 个国家。2004 年末，拉美自由贸易区和安第斯共同体合并，以欧盟为模板建立了南美洲国家联盟（Union of South American Nations，Unasur）。两个贸易区的整合预期在 2007 年末完成，这些国家间的关税将在 2019 年全部取消。南美洲国家联盟将以超过 3.79 亿人口，每年 3.5 万亿美元的经济活动以及价值 1 810 亿美元的出口，成为继北美自由贸易区和欧盟之后的世界上最大的贸易区之一。[15]

每个国家都有必须了解的独特性。一个国家对不同产品和服务的接受度以及对外国企业的市场吸引力，取决于它的经济、政治—法律和文化环境。

经济环境

国际营销者必须研究每个国家的经济情况。两方面的经济因素将影响一国的市场吸引力：产业结构和收入分配情况。

一国的产业结构决定了它对产品和服务的需求、收入水平和就业水平。产业结构大致有四种：

- 自给自足经济：在仅能维持生存的经济里，大部分人从事简单的农业劳动。他们基本上自给自足，仅有少数多余的产品可供简单的物品交换。这种经济结构只提供很少的市场机会。
- 原材料出口型经济：该经济体拥有丰富的一种或多种资源，但在其他方面并不发达。它们的大部分收入来自出口资源。例如，智利（锡和铜）、刚果共和国（铜、钴和咖啡）、沙特阿拉伯（石油）。这些国家是良好的大型装置、工具和物料，以及卡车的市场，如果有许多外国居民或富有的贵族阶层，它们还是良好的奢侈品市场。
- 工业化经济：在工业化经济中，制造业占国家经济的 10%～20%，例如埃及、印度和巴西。随着制造业的发展，国家需要进口更多的纺织原料、钢铁、重型机械，而较少进口纺织品、纸制品和汽车。工业化创造了新的富有阶层，以及较少的但不断成长的中产阶级，他们都需要新的进口产品。
- 工业经济：工业经济是制成品、服务和投资资金的主要出口者。它们相互进行贸易，也和其他的经济类型进行原材料和半成品贸易。这些工业经济国家多种类型的制造活动和大量的中产阶级使得它们成为各种产品的广阔市场。

第二个经济因素是一国的收入分配。发达工业化国家可能有低、中、高收入家庭。相反，自给自足的经济体可能大部分由低收入家庭组成。其他国家可能只有低收入家庭或高收入家庭。然而，即使贫穷或发展中国家也可能是包括奢侈品在内的各种产品的良好市场。例如，许多奢侈品品牌营销者都在争相挤进中国迅速发展的消费市场[16]：

> 13 亿中国消费者中有超过一半仅能维持温饱，更不用说奢侈品消费。根据世界银行的统计，超过 4 亿中国人每天消费不超过 2 美元。但从古奇、卡地亚、雷克萨斯到宾利等豪华品牌都纷纷大规模登陆中国。2 000 美元的手袋、2 万美元的手表和 100 万美元的豪华车的经销商是如何在发展中国家繁荣发展的？容易，卡地亚的经理说："记住，即使是中国的中型城市……也比瑞士人多，所以

即使在这些城市里能消费得起我们产品的人口比例很小也不要紧。”因此，即使中国每1 000个居民中仅有0.2个百万富翁（美国是每1 000人中8.4个），但在总数上，它只是排在美国、德国和英国之后。2004年，中国奢侈品消费占全世界的11%，略低于美国和日本的一半。但到2014年，该数额预期将增长至23%，即中国将成为世界上最大的奢侈品消费国。受中国经济繁荣发展，富人和中产阶层不断增加的吸引，奢侈品品牌急于占领商场空间和宣传自己的产品。“中国消费者是奢侈品的天然受众。”分析家认为，经过几十年的发展，中国的精英分子忽然变得“热衷于炫耀自己新得到的财富”。

因此，国家和地区的经济环境将影响国际营销者是否进入全球市场以及如何进入的决策。

政治—法律环境

不同国家的政治—法律环境有很大差异。当考虑是否在给定国家做生意时，企业应考虑该国对国际采购的态度、政府的官僚作风、政治稳定性和货币制度等因素。

一些国家乐于接受外国企业；另一些则不太欢迎。例如，印度通过进口配额、货币限制及其他限制阻碍外国企业进入，这使在该国经营成为一种挑战。相反，邻国新加坡、泰国则非常欢迎外国投资者，给予后者大量的激励和良好的经营条件。政治稳定性是另一个问题。例如，印度政府非常不稳定——该国在过去20年推选了10个新政府，这将增加经营风险。尽管大多数国际营销者仍然认为印度有很大的市场吸引力，但不稳定的政治状况将影响他们的经营方式和财务。[17]

企业还必须考虑一国的货币制度。销售者希望能获得具有流通价值的利润。理想的情况是，购买者可以支付销售国的货币或其他世界货币。否则，如果销售者可以在该国购买所需产品，或销售到别处获得需要的货币，销售者可能会遇到货币冻结——购买国限制本国的硬通货流出。除了货币限制，汇率的变动也会使销售者面临很大的风险。

大部分国际贸易都需要现金交易。然而，许多国家没有足够多的硬通货来支付购买。它们可能想用其他东西来代替现金支付，这称为**对销贸易**（countertrade）。对销贸易有几种形式：易货贸易指产品或服务直接交换，例如，阿塞拜疆用原油与罗马尼亚交换小麦；越南用大米和菲律宾交换化肥和椰子。另一种形式是补偿贸易（回购），指销售者销售农作物、设备或技术给另一个国家，并同意购买将产出的产品。例如，日本的福助公司（Fukusuke Corporation）销售给上海中纺集团编织机器，然后购买后者用该机器生产的纺织成品。对销贸易最普遍的模式是互购，即销售者收到全部的现金付款，同时同意在该国花费部分现金。例如，波音将飞机卖给印度，同时同意购买印度的咖啡、大米、蓖麻油和其他产品，然后销售到其他地方。[18]

对销贸易十分复杂。例如，过去几年，戴姆勒-克莱斯勒同意以30辆卡车交换罗马尼亚的150辆吉普车，接着又销售给厄瓜多尔换来了香蕉，之后，再将香蕉销售给德国的连锁超市，最终取得了德国货币。通过这个复杂的迂回过程，戴姆勒-克莱斯勒才得到了以德国货币结算的货款。

文化环境

每个国家都有自己的社会习俗、道德规范和禁忌。在制定全球营销战略时，企业

必须了解文化如何影响全世界每个市场的消费者的反应。而且，它们还必须了解公司战略将如何影响当地的文化。

文化对营销战略的影响

销售者在制定营销计划前必须了解不同国家消费者思考和使用产品的方式。意外之事数不胜数。例如，法国男人使用化妆品平均为妻子的两倍；德国人和法国人吃的小包装品牌意大利面比意大利人更多；49%的中国人是在上班的路上吃早餐的；大部分美国女人在睡觉时会解开头发和卸妆，而 15%的中国妇女在睡觉时仍然保持着发型，还有 11%的妇女睡前根本不卸妆。[19]

忽略文化规范和差异的企业可能会付出高昂的代价，并犯下尴尬的错误。例如：

> 耐克不小心得罪了中国官方，因为它以功夫为主题的广告中采用了勒布朗·詹姆斯（LeBron James）压倒许多中国传统文化中备受尊敬的形象的画面。中国政府认为该广告没有尊重中国的国家尊严和传统文化。在批评声中，耐克正式道歉。百富门公司（Brown-Forman）在希腊雅典的橱窗展示中也犯了类似错误，酒吧展示了印度女神杜尔珈（Durga）坐在虎背上，八只手端着金馥力娇酒（Southern Comfort）。愤怒的印度人从全世界寄来信件或电子邮件，谴责这是对其神祇的亵渎——因为在印度教里饮酒是罪恶的。尴尬的百富门迅速撤掉该展示，并声明："我们并不清楚这是印度神的形象。这是一个错误，违反了我们的营销准则（禁止在企业的酒精饮料促销中采用宗教形象）。"[20]

企业行为和规范在不同国家也是大不一样的。例如，美国经理谈生意时喜欢直奔主题和面对面的谈判。而日本和其他亚洲国家的生意人认为这样做是无礼的。他们希望在友好的谈话中进入话题，而且不会在面对面谈判时说"不"。再有，南美人在谈生意时，喜欢彼此坐得或站得很近——事实上，几乎是头碰头。而美国人在南美人靠近时会向后退。结果，双方都认为被冒犯了。美国人在其他国家做生意前应简单了解一下这些因素。[21]

同样，了解文化细微差异的企业在国际上进行产品定位和准备商业活动时，有可能通过利用这些差异取得优势。请思考下面的例子：

> 强生的可伶可俐是英国排名第一的药物护肤品牌，这一地位正面临挑战。它在英国的核心受众，即十几岁的女孩，认为该品牌是不"相关"的。该品牌"低劣的"美国式广告并没有打动英国消费者。研究表明，繁忙的英国年轻人越来越多地关注让他们觉得是群体一部分的媒体，更重要的是，他们利用数字媒介来表达自己和个性。MSN 即时消息（Instant Message，IM）被认为是英国十几岁年轻人绝对必备的应用软件。所以，为更好地联系英国女孩，强生创造了可伶可俐的拟人化形象。使用者可以在 10 种形象中选择一个（例如"天使"、"摇滚"和"无所谓"），上传照片，填写自己的个性，通过 IM 与朋友聊天。该活动同时还在 MSN 上发布在线广告，并建了专门的网站（www.getyourfaceoutthere.com.uk）。结果，在英国采用的拟人化形象取得了巨大的成功，仅前 4 个星期就有超过 400 万的下载量。[22]

因此，了解不同国家的文化传统、消费者行为偏好不仅可以使企业避免犯尴尬的错误，还能在跨文化的市场机会中取得优势。

营销战略对文化的影响

当企业担心文化对其全球营销战略的影响时，其他人却在担心营销战略对全球文化的影响。例如，社会评论家认为麦当劳、可口可乐、星巴克、耐克、微软、迪士尼和 MTV 等美国大型跨国公司不仅仅将它们的品牌“全球化”，而且在将世界文化“美国化”。

> 进入商场，在快餐连锁和百吉饼店之间，一群年轻人拥挤吵闹着走过。他们品评着一位穿着唐可娜儿（DKNY），一手拿着《时代》杂志，另一手握一杯拿铁的女人。与她擦身而过的年轻人，戴着美国棒球帽，拿着摩托罗拉手机，与朋友谈论着昨晚看的马丁・斯科塞斯（Martin Scorsese）的电影。
>
> 这是标准的美国场景——但这不是美国，是英国。美国文化如此深入，这一场景可能在任何城市出现，如果不是波哥大或波尔多，或许是布达佩斯、柏林，甚至是马尼拉或澳门。美国作为全球超级强国，空前大量地输出它的文化……有时，美国概念的传播丰富了本地文化，例如，人权、言论自由和尊重女性；但在另一些情况下，物质主义或其他不良思想也冲击了本地传统。[23]

“今天，全球化经常戴着米奇老鼠的耳朵，吃着麦当劳，喝着可口可乐或百事可乐，使用装有［微软］Windows［软件］的计算机。”托马斯・弗里德曼（Thomas Friedman）在他的《雷克萨斯车和橄榄树》（The Lexus and the Olive Tree）一书中写道。[24]评论家担心在“麦当劳化”的影响下，全世界的国家将丧失自己独特的文化身份。印度十几岁的年轻人看着 MTV，要求父母买更多西方的服装，以及其他带有美国流行文化和价值观象征的东西。欧洲城郊的祖母们不再每天早晨到当地的肉类、面包和生产市场采购烹调的原料，而是到沃尔玛购物中心采购。沙特阿拉伯的妇女看了美国电影，开始质疑她们自己的社会地位。在星巴克进入中国市场前，大多数人从不喝咖啡。现在，中国的消费者喜欢去星巴克，“因为它是一种新生活方式的象征”。类似的还有，在中国，麦当劳仅在北京就开设了 80 家餐厅，接近一半的孩子都认为它是本地品牌。

这些担心有时导致了对美式全球化的反对。著名的美国品牌已成为一些国际市场抵制和抗议的目标。作为美国资本主义的象征，可口可乐、麦当劳、耐克和肯德基之类的企业在全球市场的某些热点被选为反全球化抗议者的目标，特别是在反美主义达到高峰时。

尽管有这样那样的问题，全球化的拥护者仍认为对“美国化”和美国品牌潜在破坏的担心是过度的。美国品牌的国际化非常成功。在最近的《商业周刊》和 Interbrand 对全球品牌的研究中，最好的 15 个品牌中有 11 个是美国的。最近对 41 个国家 3 300 位消费者的调查研究表明，消费者不会将反美情绪转换为反美国品牌情绪[25]：

> 我们发现，对消费者来说，他们购买的全球品牌是否源自美国并不重要，虽然同时也有许多人认为他们在意。一个法国的小组辩论认为美国品牌是“破坏法国文化的帝国主义威胁”；德国人认为美国人在“将自己的想法强加给所有人”。但这些说法不是事实——当我们测量消费者的购买决策在多大程度上受到产品的美国产地影响时，我们发现该影响是可以忽略的。

更重要的是，大部分研究表明文化交流是双方的——美国也受到其他地方文化的影响[26]：

> 好莱坞支配着全球电影市场，在一些欧洲国家，它掌握了90%的观众。然而，英国电视剧正全力与美国节目竞争，制作了《谁想成为百万富翁》和《美国偶像》等一样成功的节目。尽管西印度的体育运动爱好者现在喜欢看篮球赛超过了看板球赛，一些中国青年人在运动衫上写了NBA球星的名字，但足球在美国的日趋流行也受到很深的外来文化影响。甚至美国的孩子也越来越受到亚洲和欧洲文化的影响——更多的孩子知道了恐龙战队（Power Ranger）、电子鸡（Tamagotchi）、神奇宝贝（Pokemon）、世嘉（Sega）和任天堂（Nintendo）。而英国人J. K. 罗琳写的《哈里·波特》一书影响了美国年轻人的想法，更不用说数百万沉迷于此的老一辈人。目前，英语仍是主要的电脑语言，通过网络，意味着第三世界国家的年轻人现在更容易了解美国的流行文化。同样的科技也能让在美国学习的巴尔干半岛的学生收听网络广播新闻和塞尔维亚或波斯尼亚的音乐。通过宽带通信，外国媒体制作者可以绕过美国的监管，直接将电影和电视节目放送给美国的消费者。

美国企业也已了解，要在海外取得成功，必须适应当地的文化传统和价值观，而不是试图强加于人。巴黎迪士尼乐园最初的失败，是因为没有考虑本地的文化、价值观念和顾客行为。根据欧洲迪士尼经理的想法："刚开始进入市场时，我们认为成为迪士尼就够了。现在我们认识到应针对顾客自身的文化和旅游习惯来接待他们。"[27] 这一认识使巴黎迪士尼乐园成了欧洲排名第一的旅游胜地，每年有两倍于埃菲尔铁塔的游客光临。那里最吸引人的地方是迪士尼影城，一个混合了迪士尼娱乐及欧洲电影历史和文化吸引力的电影主题公园。庆祝迪士尼动画人物历史的庆典采用了六种不同的语言，由外国明星用本国语言表演。

因此，全球化是双刃剑。如果全球化有着米奇老鼠的耳朵，它也戴着法国的贝雷帽，用着诺基亚手机，买着宜家家居，驾驶着丰田凯美瑞，看着索尼的大屏幕等离子电视。

决定是否进入全球市场

不是所有企业都需要冒险进入国际市场才能幸存。大部分本地企业只需要做好本地市场，在国内经营更容易也更安全。经理不需要了解其他国家的语言和法律，不需要处理不稳定的货币，不需要面对政治和法律上的不确定性，也不需要设计产品以适应不同的顾客要求。而在全球跨国经营的企业，它们在具体市场的战略定位受到全球定位的影响，也须依靠在地区或全球的强大竞争力才能取得成功。

有几方面原因可能将企业引入国际舞台。全球竞争者可能通过提供物美价廉的产品进军企业的国内市场；企业也可能想在竞争者的国内市场回击以占有它们的资源；或者，企业的国内市场面临停滞或收缩，而外国市场有较高的销售额和利润机会；或者是企业的顾客去了国外，需要国际服务。

在进入国外市场之前，企业必须评估风险，回答关于自身全球经营能力的若干问题：企业能够学习、了解其他国家消费者的偏好和购买者行为吗？企业能提供有竞争力和吸引力的产品吗？企业能够适应其他国家的商业文化并有效处理国外事务吗？企业经理具备必要的国际经验吗？经理是否考虑了其他国家的法律规章和政治环境的

影响？

因为进入国际市场有许多困难，所以大部分企业不是情势所逼是不会进入国际舞台的。可能是有人（国内出口商、国外进口商、外国政府）要求企业向国外销售；也可能是企业的生产能力过剩，需要寻找额外市场销售其产品。

决定进入哪个市场

在走向国外市场前，企业应该确定自己的国际营销目标和政策以及国外销售量。大部分企业在走向国外时，都是从小规模开始的。有些企业计划保持小规模，仅将国际销售作为企业的一小部分业务；另一些企业则有做大的计划，将国际业务视为与国内业务一样，甚至更重要。

企业需要选择进入多少国家。企业应格外小心，不要进入的国家过少，或超出了企业能力，过快地进入太多国家。接下来，企业需决定进入哪种类型的国家。一国的市场吸引力取决于产品、地理因素、收入、人口、政治气候和其他因素。当然，销售者也可能偏好某些国家或世界的某些地区。最近几年，出现许多新的重要市场，为跨国企业提供了充分的机会，也带来了挑战。

在列出了备选的国际市场后，企业还需考虑许多因素，从而谨慎地评估每个市场。例如，宝洁采用佳洁士品牌进入中国牙膏市场的决策非常容易：中国巨大的人口规模使它成为世界上最大的牙膏市场，并且，只有20%的中国农村居民有每天刷牙的习惯，因此是一个能够成长得更大的市场。但宝洁还必须确定：仅仅靠市场规模就大量投资中国，理由充分吗？

宝洁需要回答下面这些重要问题：佳洁士能与数十个本地品牌、高露洁，以及联合利华拥有的国有品牌有效竞争吗？中国政府对外企能够保持稳定并支持的态度吗？中国能提供需要的生产和分销技术吗？企业能应对中国巨大的文化差异和购买习惯差异吗？佳洁士现在在中国的成功表明它对所有的问题都给予了肯定的答案。“就在10年前，宝洁的佳洁士品牌对中国人来说还是名不见经传，大部分人很少，甚至从不曾使用过该品牌。”一位分析家指出，“但现在，宝洁……在中国的销量超过了美国，而佳洁士已在美国销售了52年。”佳洁士现在拥有中国市场25%的份额，成了市场的领导者。[28]

可选的全球市场应按照以下因素排序：市场规模、市场增长率、营业成本、竞争优势和风险水平。目标是利用表15—1的指标，确定每个市场的潜力。接着，营销人员还需确定哪些市场将提供最多的长期投资回报。

表15—1　市场潜力指标

人口统计特征	社会文化因素
教育	消费者生活方式、信仰及价值观
人口规模及增长率	企业准则及方式
人口年龄构成	文化及社会规范
	语言

地理特征	政治及法律因素
气候	国家优先发展项目
国土规模	政局稳定性
人口密度——城镇、乡村	政府对全球贸易的态度
交通体系及市场通达性	政府官僚主义
	货币及贸易条例
经济因素	
国内生产总值规模及增长率	
收入分配	
行业基础设施	
自然资源	
金融及人力资源	

决定如何进入市场

一旦企业决定了进入某个外国市场，它还必须确定最好的进入模式，其选择有出口、组建合资公司和直接投资。图 15—2 显示了三种市场进入战略，包括每种战略提供的选择。如图所示，每项成功的战略都包含了更多的承诺和风险，当然也意味着更多的控制和潜在利润。

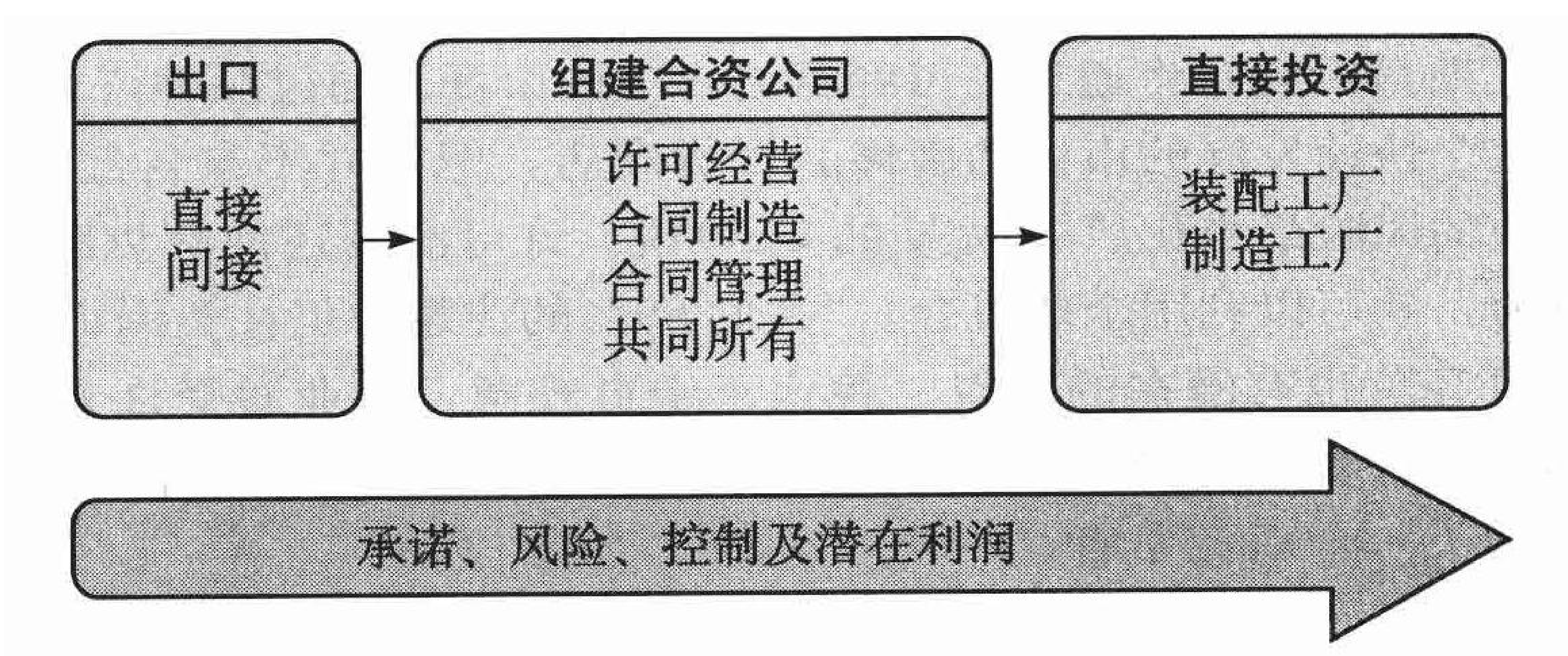


图 15—2　市场进入战略

出口

进入国外市场最简单的方式是通过**出口**（exporting）。企业可能是不时地被动出口其过剩产品，或者是积极参与扩展向某个市场的出口。不论是哪种情况，企业都是在母国生产所有的产品。它可能改变，也可能不改变出口市场的生产。出口是企业有关产品线、组织、投资或目标变化最少的国际市场进入方式。

企业一般从间接出口开始，即通过独立的国际贸易中间商出口产品。间接出口需要的投资较少，因为企业不需要自建海外营销组织或网络，因此，风险也较小。国际营销中间商提供了营销方案与服务，所以销售者较少犯错。

出口企业通常最终会走向直接出口，因为它们希望自己能控制出口。这种战略的投资和风险都比较大，但潜在的回报也较丰厚。企业有几种直接出口的方法：设立国内出口部门管理出口活动；建立海外销售分公司管理销售、分销和促销。销售分公司为营销者提供了更多对外国市场的控制，且具有展示中心和服务中心的功能。某些时候，企业也可以派国内的销售人员出国寻找业务。最后，企业还可以通过购买产品的国外分销或代理企业，以及销售该类产品的外国代理商实现出口。

组建合资公司

进入国外市场的第二种方式是**组建合资公司**（joint venturing）——即与外国企业合作生产或营销产品与服务。组建合资公司与出口的不同之处在于，企业与外国伙伴合作销售和营销产品，与直接投资的不同在于企业与国外某个企业建立了联盟。组建合资公司有四种类型：许可经营、合同制造、合同管理和共同所有。

许可经营

许可经营（licensing）是厂商从事国际营销的一种较简单的方式，即企业通过与受许企业的协议进入外国市场。受许人用付费或交税的方式拥有利用企业制造过程、商标、专利、贸易秘密或有价值的其他项目的权利，因此企业可以很小的风险进入市场；受许人还可以获得专门的生产技术、知名的产品或品牌。

可口可乐通过许可授权全世界的瓶装商，并提供需要的原料生产产品，开展国际营销。在日本，百威啤酒由麒麟（Kirin）酿酒厂生产；万宝路香烟是由日本烟草公司的生产线制造的；日本的迪士尼乐园得到了迪士尼企业的授权，由东方乐园株式会社所有并经营。

萨克斯最近宣布将通过许可经营进入中国市场。通过品牌许可，萨克斯将成为第一个进入这个快速发展的市场的奢侈品百货商店，但它并不亲自经营店铺。“很明显，这将使企业的风险最小化。”萨克斯的CEO说。许可经营还使萨克斯不必转移集中在美国的注意力，就可以利用全球机会。“我们99%的注意力仍在美国市场。”CEO说。[29]

许可经营也有潜在的缺点。相比于亲自经营，企业对受许人的控制较弱。更糟的是，如果受许者非常成功，企业可能将损失部分利润，当合同结束后，它可能还发现自己培养了一个新竞争者。

合同制造

另一个选择是**合同制造**（contract manufacturing）——企业与外国市场的厂商合作生产产品或提供服务。西尔斯采用这种方式在墨西哥和西班牙开设百货商店。它还授权当地可靠的厂商生产大部分商品。合同制造的缺点是降低了对制造过程的控制力，并损失了制造过程中的潜在利润。优点是有机会以较低的风险快速起步，并且在这之后仍有机会与当地企业建立伙伴关系，或并购本地制造商。

合同管理

在**合同管理**（management contracting）的情况下，国内企业向出资的外国企业提供管理技术。国内企业出口管理服务而不是产品。希尔顿即用这种方式管理全球的酒店。

合同管理是一种低风险的进入国外市场的方法，并从一开始就可获益。如果还可以购买所管理企业的部分股份，则这种方式将更有吸引力。但如果企业的管理才能有

更好的用途，或者它能通过完全控制企业以获得更多的利润，这种方式就不太明智了。合同管理还会在一段时期内阻碍企业建立自己的经营系统。

共同所有

企业和外国投资者共同建立的本地企业，由双方共享所有权和控制权。企业可以购买本地企业的股权，或两者共同组建新企业。**共同所有**（joint ownership）也可能是出于经济或政治上的要求：企业可能是缺乏财务、物资或管理方面的资源独自管理公司；或者可能是外国政府将共同所有作为市场准入的条件。

肯德基通过与日本三菱集团合作的合资公司进入日本市场。肯德基找到了一个很好的途径进入很大却难以进军的日本快餐市场。而三菱作为日本最大的家禽养殖者之一，了解日本的文化并有钱投资。它们一起成就了肯德基在日本这个半封闭市场的成功。在三菱的指导下，肯德基果断为在日本的餐厅确定了非日本风味的市场定位。

> 肯德基刚进入日本时，日本人对快餐和特许经营的做法感到不安。他们认为快餐是人造的，不健康。肯德基日本店为了取信于日本消费者，在广告中树立了桑德斯上校的可靠形象。广告还描述了典型的南方母亲形象，并强调肯德基的经营哲学——南方人的好客，旧式美国传统，家庭烹饪方法。在史蒂芬·福斯特（Stephen Foster）的“我的家乡，肯德基”的背景音乐衬托下，广告描述了桑德斯上校的母亲用 11 种香料烹饪的肯德基炸鸡喂养孩子。它截取美国南方家庭的烹饪画面，将肯德基定位为健康贵族化的食物。活动取得了巨大成功，日本人最终喜欢上了特别的美式炸鸡。大部分日本人记住了“我的家乡，肯德基”。现在日本有 1 150 家肯德基分店。[30]

共同所有也有缺点：合作伙伴可能在投资、营销或其他政策方面有不同意见；许多美国企业希望将利润投资再生产，而本地企业则希望取出收入；许多美国企业强调营销的作用，而本地企业可能更依赖于销售。

直接投资

直接投资（direct investment）是最大限度地进入国外市场的方式——开发和建设基于国外市场的装配和制造工厂。如果企业有出口方面的经验且国外市场足够大，在国外设厂就有很多优点。企业可能获得更廉价的劳动力或原材料、外国政府对投资的鼓励和运输成本的节省。由于企业能创造就业机会，将有助于提高其在东道国的形象；有助于企业与政府、顾客、本地供应商和分销商建立更深的联系，并改进产品以更好地适应本地市场；最后，有助于企业完全控制投资，并依照长期的国际目标制定生产和营销政策。

直接投资的主要缺点是企业面临许多风险，例如，货币受限或贬值、市场下滑或政府变动。在某些情况下，企业别无选择，如果它想在东道国经营，就只能接受这些风险。

确定全球营销计划

在一个或更多外国市场经营的企业必须决定在多大程度上调整营销战略和方案以

适应当地市场条件。一个极端是采用**全球标准化营销**（standardized global marketing）的跨国企业，它在全球实施相同的营销战略和营销组合；另一个极端是**全球本地化营销**（adapted global marketing），采用这种战略的企业为每个目标市场调整营销战略和营销组合要素，希望以更高的成本代价换取更大的市场份额和回报。

是采用本地化营销战略和方案，还是坚持标准化的问题在近几年有许多争论。一方面，一些全球营销人员认为科技正使世界变得更小，同时，全世界消费者的需求正变得更加相似。这为全球品牌和全球标准化营销奠定了基础。反过来，全球品牌和标准化又强化了品牌的力量，并因规模经济降低了成本。

另一方面，也有营销观念认为，如果为每个目标消费群的独特需求制定适合的营销计划可能更有效。如果这种观念适用于一个国家，它也应该适用于国际市场。尽管全球缩小了，但不同国家的消费者仍然有不同的文化背景、需求、购买力、产品偏好和购物方式。由于这些差异很难改变，大部分企业营销者都会调整产品、价格、分销和促销等因素，以适应每个国家的消费者需求。

然而，全球标准化不是简单的要么全有要么全无的命题，它其实是个程度问题。大部分国际营销人员建议企业应该“思考全球化，而行动本地化”——即应该在全球化和本地化之间寻找平衡。公司层面给出全球化的战略方向；地区的或本地部门则聚焦于全球市场的个体消费者差异。全球消费品巨头联合利华的营销经理西蒙·克里福特（Simon Clift）认为：“我们试图在没头脑的全球化和没希望的本地化之间寻找平衡。”[31]

麦当劳即采取了这种经营战略——它在全世界的餐厅采用同样的基础快餐、布局和经营模式，但调整菜单以适应本地口味。它在日本提供生鱼片和虾肉汉堡，以及奇特的沙拉碟；在韩国销售烤肉汉堡，面包夹着涂了蒜泥酱的烤猪肉饼；在印度，牛被看做圣物，因此麦当劳提供麦乐鸡、麦香鱼、蔬菜汉堡、比萨饼、土豆汉堡和至尊汉堡——撒着芝麻的面包夹着两块全鸡肉饼，配有专门的调料、生菜、奶酪、醋汁和洋葱。

与之相似，韩国电器公司 LG 电子在全球建立品牌，但谨慎地根据不同国家市场的需求将产品本地化。通过行动本地化，它在全球取得了成功（参见营销实践）。

营销实践

LG 电器：本地化思考，全球化成功

如果你的冰箱里有泡菜，是很难掩藏起来的。用大蒜、辣椒腌制的泡菜是韩国的重要菜式。但如果把它储存在普通的冰箱里，它的刺激性气味可能会影响到周围的食物。这就是 20 年前，韩国电器制造商 LG 电子开发泡菜冰箱的原因，该产品是特别为这种气味问题设计的。这种冰箱用一个隔离的空间装泡菜，与其他食品隔绝，它成为韩国家庭必备的电器，三星等对手公司也开始提供相似的产品。泡菜冰箱已成为 65%的韩国家庭必备的电器，在竞争中获得成功后，LG 成为国内销售领先的制造商。

泡菜冰箱已成为 LG 扩展到全球市场的典范——热衷于深度本地化的策略。LG 坚持通过国内研究、生产和营销来了解和迎合本地市场的特点。本地化是 LG 成功扩展至全球的关键因素。“我们用一种产品面对全球市场的日子已经一去不复返了，” LG 中东营销经理认为，“我们与消费者之间的沟通是个人化的。”

LG 已经在全球取得了成功，这个 380 亿美元的电器制造商宣布它已成为全球顶级的空调制造商和全球三大洗衣机、微波炉、电冰箱制造商之一。LG 的目标是通过制造

有助于改善全球人们生活的产品，使人们生活得快乐，而不论他置身何处。

LG 本地化战略的成功在印度表现得最明显。尽管 LG 是在 1997 年，即三星进入印度市场两年后才打入该市场，但它已成为当地从微波炉到电视机的所有电器的绝对领导者。印度的 10 多亿人口具有不同的宗教信仰和语言，可划分为一些较小的地区市场。LG 首先通过引进健康产品获得差异化，例如，缓解眼部疲劳的电视。截至 1999 年，它已经建立了本地的研究和设计中心、生产工厂和服务中心网络。

为满足印度消费者的需求，LG 开发了能储存大量蔬菜和水、有变压器、符合当地颜色偏好（南部是红色，克什米尔是绿色）的冰箱。LG 在印度销售的一些微波炉内部采用黑色以掩饰污迹。1999 年，LG 为板球迷引进内置了板球游戏的电视机。在调查显示许多印度人用电视听音乐之后，企业开发了可外放的音乐电视。随着时间的推移，这些努力有了回报。LG 将以预期 18 亿美元的销售额，成为印度市场的领导者。在某些品类市场上，如洗衣机，LG 的市场份额是第二名的两倍多。

本地化帮助 LG 在几乎不存在消费者品牌忠诚的发展中市场获得成功。在伊朗，LG 开发了有专门热羊肉串的预设按钮的微波炉。结果，LG 现在拥有伊朗 40% 的微波炉市场。LG 的冰箱配有一个专门的储藏格，用于保存椰枣这种易损的中东主要水果。

尽管不总是大型销售商，但 LG 的本地化产品仍然引起很大反响。LG 最近在全中东宣传一种价格 8 万美元的镀金 71 英寸宽屏电视机，作为给该地区权贵的礼物。在俄罗斯，LG 的研究表明，在漫长的冬季，许多人都在家娱乐，这促使企业开发了内置 100 首俄罗斯最流行歌曲的卡拉 OK 手机，当歌曲播放时，歌词会滚动显示在手机屏幕上。LG 报告说 2004 年末引进市场后，该手机销售了超过 22 万部。

LG 将所有这些经验都带到了中国，这个世界上最大的消费市场。国际品牌必须与海尔等国内品牌竞争。像在印度一样，LG 在中国建立了很多从研发到生产制造，到产品营销等不同功能的分厂。2002 年，LG 在北京建立了研发中心，至此它在中国的员工超过了 1 500 人。企业还通过建立“LG 村”接近本地消费者，将一个衰败的农村转化为展示 LG 科技的舞台。这些努力有了回报：上年，LG 通过简单地将产品颜色改为中国的幸运色——红色，迅速取得了 80 亿美元的销售额。

从韩国泡菜冰箱到印度板球电视，再到俄罗斯的卡拉 OK 手机，LG 不遗余力的本地化战略赢得了全球顾客。通过本地化思考，LG 取得了全球化的成功。

资料来源：Adapted from Elizabeth Esfahani, “Thinking Locally, Succeeding Globally,” *Business 2.0*, December 2005, pp. 96 - 98; with information from Evan Ramstas, “LG Electronics' Net Surges 91 Percent as Cell Phone Margins Improve,” *Wall Street Journal*, January 25, 2006, p. B2; and www.lge.com, accessed January 2008.

产品

有五种可供选择的调整产品和营销传播战略以适应全球市场的战略（见图 15—3）。[32]我们先讨论三种产品战略，然后是两种传播战略。

直接产品延伸（straight product extension），即不做任何改变即在国外市场营销产品。高层管理者告诉自己的营销人员：“产品不做任何改变，只要找到合适的消费者。”当然，第一步应查明国外消费者是否使用该产品，他们喜欢怎样的形式。

延伸战略在某些情况下会取得成功，而在其他情况下可能损失惨重。家乐氏谷物、吉列剃须刀、喜力（Heineken）啤酒和百得工具全都成功做到了在全球销售同

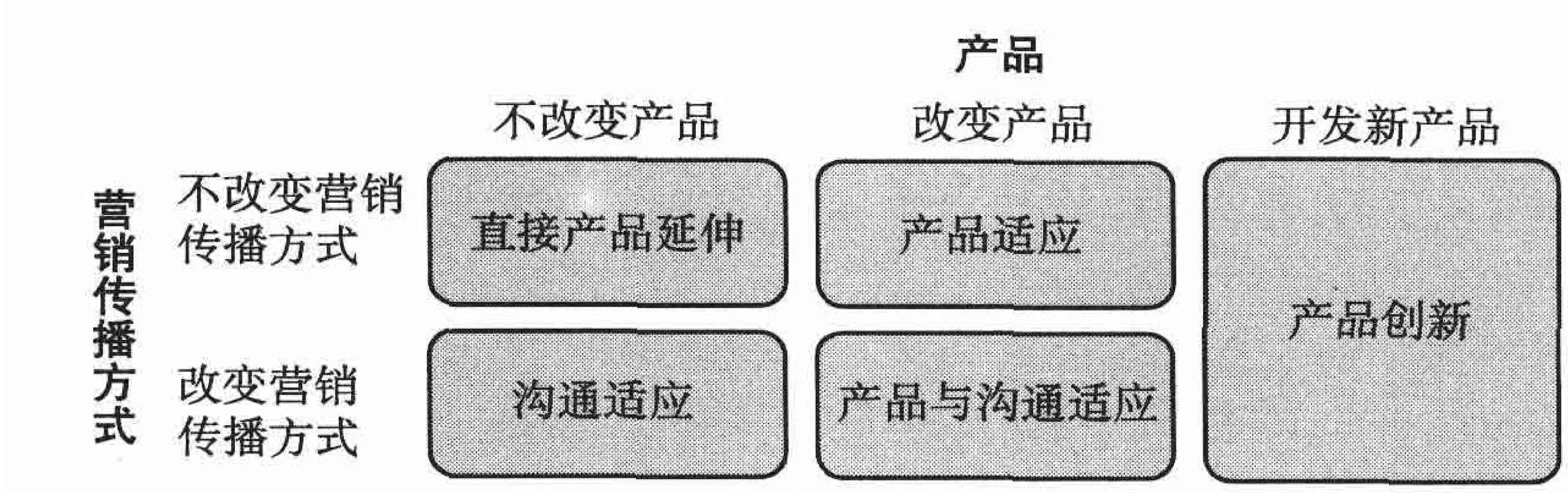


图 15—3　五种全球性产品和传播战略

样的产品。但通用食品（General Food）只在英国市场引进标准的 Jell-O 面粉，因为英国消费者喜欢稍硬的薄饼或蛋糕。同样，飞利浦在缩小了咖啡机和剃须刀的体积以适应更小的日本厨房和日本人的手掌之后，才开始在日本盈利。产品延伸战略的诱人之处是它不需要任何额外的产品开发成本、改变制造过程或新的促销。但如果产品不能满足国外消费者的要求，从长期看可能付出的代价更高。

产品适应（product adaptation），指改变产品以适应本地市场的条件或需要。例如，芬兰手机制造商诺基亚为每个主要市场的客户定制手机。它为亚洲消费者装入基本的声音识别功能，以便当键盘出问题时能继续使用，并提高了铃声音量，确保即使是在嘈杂的亚洲街头也能够听清声音。诺基亚还开发了功能全面但做工粗糙的低成本产品，以满足印度、中国、肯尼亚等发展中国家不富裕的消费者的需求。[33]

> 为了寻找适合发展中国家消费者的手机，诺基亚找遍了从孟买的狭窄小道到奈洛比巨大的贫民窟的每个角落，为严酷的天气和生活条件下的人们特别开发了一系列新功能手机。例如，企业开发了防尘键盘——这在天气干热、没铺柏油马路的国家是很重要的，这是诺基亚管理人员访问印度消费者家庭的时候发现的。低价格也很重要。最近在对奈洛比以外的贫民窟的访问中，发展中市场小组的成员发现许多人组成购买俱乐部，他们在一段时间内存钱购买手机直到人手一部。现在，诺基亚正在寻找鼓励这种做法的途径。打算制造一种能满足所有人要求的手机是难以做到了，但诺基亚知道自己如果想抓住这个行业下一个 10 亿消费者中自己的份额，就必须尝试各种产品和服务的概念。

产品创新（product invention）指为某国市场专门创造新产品。该战略有两种形式：它可能意味着保持或再引入早前的产品，以更好地适应给定国家的需求；也可能是企业创造一种新产品来满足给定国家的需求。如索尼在其 VAIO 个人电脑生产线上增加了“U”型号来满足日本消费者的独特需求。它发现日本消费者很难在拥挤而繁忙时段的列车上使用标准的手提电脑——站着的通勤者无法使用。于是它开发了 U 型电脑作为“站着的电脑”。U 型电脑很轻很薄：具有 5 英寸宽，对角线长度为 7 英寸的宽屏显示器。该电脑有一个可触摸屏和便于站立时或移动时使用的小键盘。尽管该电脑在日本很流行，但相似的索尼便携型电脑在美国市场却反应冷淡，因为美国人比日本人更不喜欢触摸屏式的键盘。[34]

促销

企业可能采用与国内市场相同的沟通战略，也可能针对每个市场做些改变。例如广告信息，一些跨国企业在全球采用标准的广告主题。当然，即使是高度标准化的沟

通活动，由于语言和文化差异还是要进行一些调整。例如，尽管麦当劳在全球使用标准化的“I'm lovin' it” 主题，但在不同国家的解释却有所不同。例如在中国，它的巨无霸汉堡并不像在美国那么大。[35]

> 许多中国人都有吃牛肉能补充精力、增加魅力的传统观念。“牛”在中国文化中有刚毅、力量、老练等含义。这是麦当劳想吸引人们吃更多汉堡时传递给中国消费者的信息。挂在餐厅里的原味巨无霸汉堡海报是一张女人嘴唇的特写。标语写着“跟随你的感觉”。巨无霸汉堡的电视广告更具诱惑力。一则广告画面上先是一男一女在吃汉堡，然后出现女人的脖子和嘴的特写镜头，周围点缀着焰火和喷泉。在演员吮吸自己的手指时，画外音起：“你能感觉它，更厚；你也能品尝它，更多汁。”一系列流行杂志上轻松的印刷广告展示牛肉拯救了一天。其中一则广告是一个年轻人为明天一天要与网上结识的五位女士约会而烦恼。广告给出了几个解决方案：找四个朋友帮忙；把约会分开；或者“今晚吃足够的牛肉”，“明天就能搞定五位公主”。

不同国家对颜色的禁忌是不同的。紫色在大部分拉美国家通常与死亡有关；白色在日本是服丧的颜色；绿色在马来西亚与丛林病有关。甚至有时品牌名称也必须调整。微软新操作系统的全球名称是 Vista，但其在拉脱维亚是坏婆婆的贬称。在美洲，三菱将其帕杰罗 SUV 的日本名改为蒙太罗，因为在西班牙语里帕杰罗是自慰的俗语。

其他企业采用的是**沟通适应**（communication adaptation）战略，即调整它们的广告信息以适应本地市场。家乐氏在美国的广告对比了家乐氏谷物与竞争品牌的味道和营养。在法国，消费者早餐不喝牛奶，吃的也很少，家乐氏的广告必须告诉消费者谷类食品是美味的健康早餐。在印度，许多消费者习惯吃味重的油炸早餐，家乐氏的广告劝说消费者转为吃清淡的更有营养的早餐。

类似地，可口可乐在北美、英国、中东和远东销售低卡路里的健怡可乐，而在其他地方销售无糖可乐。健怡可乐的全球品牌经理认为，在西班牙语国家，无糖可乐的广告“将软饮料定位于一种需求，而不是像美国的健怡可乐一样，定位为自我感觉良好的一种方法”。这种“需求定位”使“无糖可口可乐在世界其他国家被视为散发魅力的活跃品牌”的研究结论出了丑。[36]

媒体也需要调整，因为不同国家的媒体有效性有所不同。在欧洲，电视广告时间是非常有限的，例如，法国是每天 4 小时，而斯堪的纳维亚国家则没有任何电视广告。广告客户必须预先几个月购买广告时间，并且完全不能控制播放时段。杂志的有效性也是不同的。在意大利，杂志是主要媒体，在澳大利亚则是次要媒体。英国的报纸是全国性的，而西班牙则是地区性的。[37]

价格

企业还要考虑许多关于制定国际价格的事宜。例如，百得工具如何在全球定价？它可以在全球制定统一价格，但这可能导致在贫穷国家定价过高，而在富裕国家定价过低。它也可以根据每个国家消费者的承受能力来定价，但这种方法忽略了国家间的实际成本差异。最后，企业也可能在每个国家使用标准的成本加成方法，但该方法可能导致百得在某些高成本国家的定价高于市场价。

如果忽略企业是如何进行定价的，可比较的产品在国外的价格要高于国内。古奇手袋在意大利卖 60 美元而在美国卖 240 美元。这是为什么？古奇面临的是价格增长

问题。它必须在出厂价的基础上加上运输费用、关税、进口商利润、批发商利润和零售商利润。由于这些附加成本，产品可能在其他国家以 2～5 倍的价格销售，但只能获得同样的利润。

为了在向发展中国家不太富裕的消费者销售时克服这个问题，许多企业开发了较简单或较低型号的产品以较低价格销售。例如，戴尔在中国和其他发展中国家以 340 美元销售简化的戴尔 EC280 型号电脑，而宝洁以消费者更能接受的价格，销售更低成本配方和更小包装的各种产品，从洗发水到牙膏。

另一个问题是如何制定企业运往外国子公司的产品的价格。如果企业定价过高，会导致高额关税，但所得税低。如果企业定价过低，可能会被控倾销。倾销指企业以低于成本或本国市场的定价进行销售。例如，最近美国南方养虾联盟代表美国南方数千养虾经营者控告六国（中国、泰国、越南、厄瓜多尔、印度和巴西）向美国市场倾销虾，导致虾的过度供给。美国国际贸易委员会受理控告，而商务部将向从被告国家进口的虾征收 112.81%的关税。[38]不同国家都在监控倾销行为，它们通常强迫企业以与竞争者相同或相似的产品为依据进行定价。

最近的经济和技术力量也对全球价格产生影响。欧盟的建立减少了价格差异。由于消费者认识到国家间的价格差异，企业被迫在使用同一货币的国家实行统一价格。提供最为独特或必需的产品或服务的企业和营销者较少受到这种“透明价格”的影响。[39]

> 对于 72 岁的比利时邮局退休员工玛丽-克劳德·朗（Marie-Claude Lang）来说，欧元是除了瓶装水或法国腊肠外最好的东西。朗女士总是为了便宜货在各地巡游，她现在正走在法国龙克的欧尚高级百货商店的宽敞走廊里，这里离她在沃维克的家开车只需 15 分钟……多年来，朗女士每隔一个星期都去法国购买瓶装水、牛奶和酸奶。但随着欧盟的建立……让她开阔了视野，转向更多国外更便宜的产品。今天她发现“香肠”便宜了“5 分钱”，这在她用比利时和法国法郎换算时是根本察觉不到的。在欧洲境内，欧元已成为优待券。当然，价格敏感的欧洲人常跨越边境去寻找所有便宜的产品，从电视机到瓶装可口可乐。而新的透明度使这种比较更容易了。

网络也使全球价格差异更明显了。当企业通过网络销售商品时，消费者可以看到不同国家的商品价格。他们可以直接从提供最低价格的企业或经销商那里购买商品。这迫使企业必须制定全球标准价格。

分销渠道

跨国企业必须从**整体渠道视野**（whole-channel view）观察如何将产品销给最终使用者。图 15—4 展示了销售者和最终购买者之间的两个主要环节：第一个环节是国家间的渠道，将产品从产地运往销售国境内；第二个环节是国内渠道，将产品从进入市场的地点运往最终消费者。整体渠道视野要考虑全球整体的供应链和营销渠道。它认为，要取得全球竞争的成功，企业必须有效设计和管理整个全球价值分销网络。

不同国家的国内分销渠道各式各样。每个国家市场的中间商的数量、类型，及交通运输设施的差异很大。例如，在美国，大型连锁零售商占主导地位，而其他国家的零售业务主要由小型独立零售商完成。在印度，有数百万经营小店铺或在露天市场销售货物的零售商。因此，诺基亚为了将简单便宜的手机销售给印度消费者，必须建立

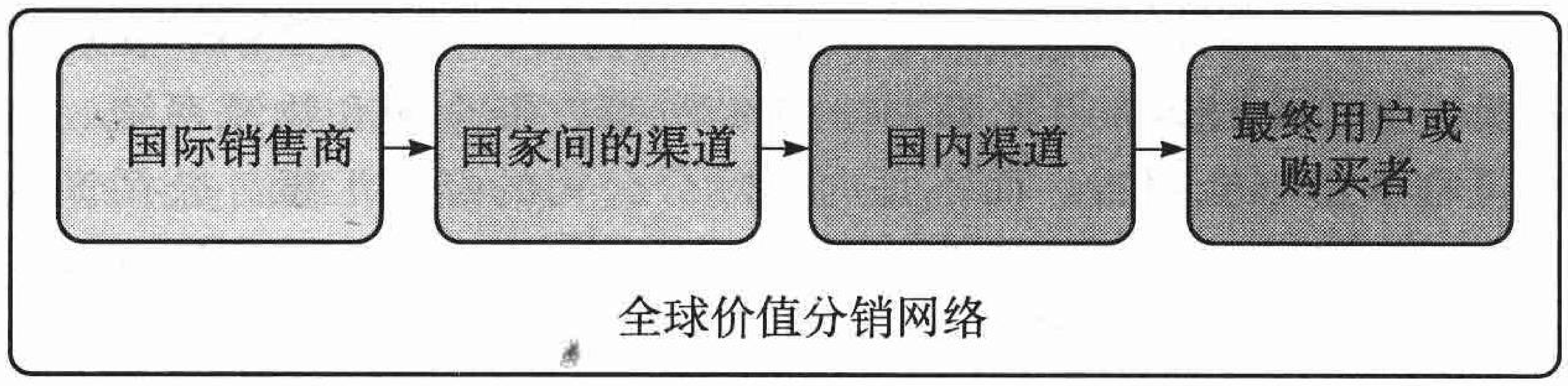


图 15—4 国际营销的整体渠道概念

自己的分销体系。[40]

> 在印度，诺基亚约有 9 万个手机销售点，覆盖了时尚商店和临时售货亭。这使它很难控制产品向消费者展示的情况。"你必须了解人们住的地方和购买的方式，"一位诺基亚执行官认为，"你必须采用本地的方式接近顾客——包括自行车或人力车。"为了到达印度农村市场，诺基亚将独特的漆有诺基亚品牌的蓝色货车开到各地乡村进行巡回宣传。工作人员常常在赶集时或节日里，将这些漆着广告的车子停在乡村。那里有大量的人群，诺基亚可以解释手机基本的使用方法和购买途径。诺基亚将这个方法延伸到小型货车上，从而到达更偏僻的地方。

与之相似，当可口可乐刚进入中国时，顾客骑自行车去瓶装厂买饮料。许多店主仍然没有足够的电力维持软饮料冷却器的运行。现在，可口可乐建起了直接销售渠道，在冰箱、卡车和电路升级上大量投资，以使更多的零售商能够安装冷却器。企业还建立了超过 1 万人的销售代表队伍，依靠步行和自行车定期拜访经销商，确认存货和销售记录。为了到达该国最偏僻的地方，可口可乐还需要依靠一些非真正的商业伙伴——一群运货的驴。"大量的广告预算可以增加需求，"一位观察者认为，"但如果没有合适或有效的分销网络，中国市场的巨大潜力还是无法发掘出来。"[41]

确定全球营销组织

企业至少有三种不同的方法可用于管理国际营销活动：大部分企业开始是通过出口部门管理，然后建立国际分公司，最后成为全球组织。

企业最初一般通过简单地出口产品涉足国际营销。如果国际销售扩大了，企业会建立出口部，由销售经理和一些助理组成。随着销售增长，出口部门得到扩展，提供越来越多的营销服务，以便完成业务。如果企业发展为合资公司或进行直接投资，出口部就不再胜任了。

许多企业会进入若干国别市场，或建立几个分公司。企业可能向一个国家出口，在另一个国家从事许可经营，在第三个国家建立合资公司，在第四个国家拥有子公司。最后，这家公司将建立国际分公司或子公司来管理所有的国际营销活动。

国际分公司有多种组织方式。其员工职能包括营销、生产制造、研发、财务、计划和人事。它为不同运营部提供服务，通常有三种组织模式：地理区域组织，即各国经理负责各国的销售人员、销售部门、分销商和受许人；产品组织，即每位经理负责不同产品的全球销售；最后，还可以创建国际子公司，由每个公司对各自的销售和利润负责。

许多企业已经跨越国际分公司阶段，成为真正的全球组织。它们不再把自己看作

向国外出口产品的国内营销者，而是真正作为一个全球营销者在思考。企业高层管理者和员工规划全球性的生产设施、营销政策、资金流和物流系统。全球经营组织直接向执行官或董事会报告，而不是向国际分公司的经理汇报。公司训练管理者开展全球经营，而不仅是从事国内或跨国经营。企业在许多国家雇用管理者，在最便宜的地方购买原材料，在预期回报最大的地方投资。

今天，较大的企业如果希望展开全面竞争，就必须更为全球化。随着外国企业成功地挤占国内市场，国内企业必须更积极地开拓国外市场。企业必须从过去视国际经营为附属业务，转型为将世界看作一个统一的、无边界的市场。

课后讨论

讨论题

1. 解释跨国公司的含义。（国际高等商学院协会：沟通）

2. 指出并描述国际贸易面临的多种限制。（国际高等商学院协会：沟通）

3. 讨论企业在决定是否走向国际和进入哪个国家市场时必须考虑的因素。（国际高等商学院协会：沟通）

4. 比较三种进入外国市场的方式。哪种是最好的？（国际高等商学院协会：沟通）

5. 定义全球标准化营销和全球本地化营销，讨论它们的内涵。（国际高等商学院协会：沟通）

6. 解释不同国际营销职能组织形式的差异，如出口部门、国际分公司或全球组织。是什么因素推动企业由一种组织模式向另一种模式转化？（国际高等商学院协会：沟通）

应用题

1. 将1美元兑换为欧元和其他五个国家的货币。www.xe.com/ucc/可以进行货币转换。美元比其他货币强还是弱？美元的坚挺对于美国在其他国家的业务是好是坏？（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

2. 俄罗斯和委内瑞拉等国家的政治—法律环境对外国石油企业有明显的影响。研究这些国家，并撰写一份关于政治—法律环境对外国石油企业影响的简短报告。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

3. 四个学生一组，讨论下列产品在进入中国市场时是如何调整营销组合的：奥利奥饼干、伊卡璐洗发水、本杰里冰淇淋和悍马H3 SUV。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

聚焦科技

GMI（Global Market Insight）公司是国际市场调研的领先者，它的在线国际小组在200个国家拥有500多万成员。小组成员的沟通语言超过37种，主要应用于美洲、欧洲、亚太和中东地区。除了消费者市场，GMI公司还提供了对难以接触的企业消费者的调研，包括医生、护士和各种慢性疾病病人的B2B专业医疗市场。GMI公司通过差异化策略，将自己与那些宣称达到小组完整性最高标准的竞争企业区别开来。

1. 当血液诊断设备制造商考虑进入一个新国家时，它会向GMI医疗小组咨询哪些问题？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 请完成www.globaltestmarket.com上的一份GMI公司调查问卷。在完成注册程序后，你认为GMI公司对其调查对象有严格的标准吗？（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

第16章 营销道德和社会责任

学习目标

- 识别对营销的主要社会批评。
- 定义消费者保护主义和环境保护主义，并解释它们是如何影响营销战略的。
- 描述营销的社会责任原则。
- 解释道德在营销中的角色。

概念预览

在本书最后一章，我们将营销作为社会的一部分。首先来看看对营销的一些批评：关于它对个人消费者、其他企业，以及整个社会的影响。接下来，我们将调查消费者权益保护者、环保主义者、其他居民及公众活动对营销的约束和限制。最后，我们将看到对个人消费者和整个社会有益的、有社会责任感和营销道德的行为如何给企业自身带来利益。读者将看到，具有社会责任感和营销道德的行为不仅仅是应该的，而且对企业是有益的。

首先，一起来看看企业社会责任的概念。也许没有人比制鞋和服装公司天木蓝（Timberland）的CEO杰弗里·斯沃茨（Jeffery Swartz）更重视企业社会责任的了。他在充满激情的使命驱使下，利用企业的资源与社会弊端抗争。当然，同时他知道，这样做他的企业也有利可图。斯沃茨坚信，企业实际上可以两者兼顾，通过做好事把企业做好。下面就是这个故事。

章首案例

最近，身穿运动夹克、牛仔裤和天木蓝靴子的天木蓝公司的CEO杰弗里·斯沃茨，来到麦当劳执行官在纽约的办公室，劝说后者选择天木蓝作为麦当劳新制服的提供商。天木蓝是一家年产值16亿美元的服装和鞋类制造商。该执行官等着斯沃茨打开包展示他的新服装款式。

“我没有带任何设计图。”斯沃茨平静地说。然后，他开始了一次激情的演讲，但与服装或鞋子没有任何关系。斯沃茨说，天木蓝提供给麦当劳的将是帮助它在全世界塑造统一的、有活力的、有目标的员工。“其他人也做制服，”操着美国腔的斯沃茨断言：“但我们追求的是伙伴关系，我们将建立的是有价值的伙伴关系。”

斯沃茨没有强调天木蓝的创新或技术，相反，他强调的是文化，以及这一文化可以帮助提升麦当劳的文化。斯沃茨越说越兴奋，谈起天木蓝的员工每年有40个小时的带薪假可用于参加志愿活动。他谈到“Serv-a-palooza”天木蓝的全天候服务日，当年在25个国家有170个服务项目，花费了53 000个志愿工作小时。他还谈到了City Year，这个天木蓝10余年来一直支持的，鼓励年轻人参加一年公共服务的组织。而麦当劳作为国家和社区的一分子，为每个社区提供了什么帮助呢？

整个房间寂静无声。斯沃茨不确定对方会不会认为他是个怪物，或者，他的话是否深深地打动了他们（麦当劳在数月之后才作出最后决定）。但斯沃茨仍然很高兴。“我让我的团队再找十几个这样的地方，让我能再做类似的演讲，”他说，“没有人比我们更相信这一切，这就是我们的竞争优势。”

下面是天木蓝的广告语：“靴子、品牌、信念。”天木蓝由斯沃茨的祖父在1952年创建，斯沃茨是企业的第三代CEO，他确实在尝试用公司的资源、能力和利润与社会弊端展开抗争，帮助改善环境和改进全球雇员的生活条件。他不是将企业当作慈善机构，而是要赚取利润，在回馈投资者和相关利益者的同时，证明企业确实能通过做好事把企业也做好。

到目前为止，斯沃茨已经为证明这一点做了许多值得尊敬的工作。在过去7年里，企业通过销售户外服装、鞋和其他配饰，获得了良好的销售和利润业绩。与此同时，公司被看作履行企业社会责任的先驱。但斯沃茨的雄心也受到质疑，天木蓝是否能在利益至上的世界里持续发展？资本主义的超道德世界是否能与服务的精神世界相融合？

那些认为天木蓝必须在利润和激情之间选择的人，不愿花费过多时间与这位45岁的热心风趣、几乎是坐不住的斯沃茨讨论这个有关美丽与盈利之间结合点的问题。用他的话来说，就是“商业和公平”。尽管斯沃茨非常了解有关鞋的生意，但很难将他的话题引到鞋上。当被问到是否关心鞋的时候，他显得非常惊讶：“你问我是否为我们制造的靴子和鞋骄傲？当然，这一点毫无疑问。”但他认为这还不够，“我不会只关心鞋子和服装，除非还有更重要的目的”。

斯沃茨的追求创造了具有凝聚力的天木蓝文化。最近的员工调查显示：75%的员工回答如果再找工作，仍会选择天木蓝；79%的员工认为天木蓝的声誉对于他们选择进入该公司有重要的作用。“我爱我的工作，”员工代表迈克尔·穆迪（Michael Moody）说，“核心价值是人文、谦虚、正直和卓越，而在所有的谈话里，我都将这些价值观看作试金石。”

环保管理经理贝齐·布莱斯德尔（Betsy Blaisdell）每次回忆起自己开始一想到要在一个大型的、糟糕的企业工作时的恐惧，就感到十分好笑。在斯沃茨的支持下，她推动了为员工提供3 000美元的现金激励计划购买混合动力汽车（其中的6辆汽车迄今仍较先进），并斥资350万美元在加利福

尼亚州和安大略湖的分销中心增设太阳能电池阵。

对于天木蓝而言，服务并非是你每年只需做一次的事情。尽管志愿者项目总是不断进行，但它们很多都是在9月底以Serv-a-palooza为名号进行组织的。上年的项目包括清理环境的大量努力、在麻省的劳伦斯附近争取公共空间，以及计划在越南的胡志明市为残障儿童而改进服务。天木蓝支持这些活动有其自己的原因，潜在的公司利益却没有被人们忽略。正如他在麦当劳公司的演讲一样，斯沃茨也将服务视为其顾客心中一项重大的差异化因素。

尽管天木蓝宣扬的信息看起来正在其企业顾客中传递开来，但企业并不清楚其顾客是否明白了这个品牌所蕴涵的理念，同样也不清楚他们关心些什么。一位业内分析师说："绝大部分的鞋子是被青少年买走的，而其中有的人完全不相信广告，所以就很难触及他们。"但斯沃茨坚持认为，这只是时间问题，如果企业不告诉顾客它们正在为社会做哪些贡献，他们就会拒绝光顾。他说："我相信，一场针对自满者的风暴即将来临，它们自以为已经做到最好了。"

为了鼓励顾客回答问题，并制定更多精明的购买决策，每家天木蓝鞋盒都附上了一个标签，就像食品类产品上的营养标签一样，上面列出了鞋产品的生产和分销过程中的环保事迹。此外，天木蓝公司目前正在引入一种绿色索引吊牌，上面列出了具体产品关于环保因素的评分，如气候影响、化学品使用，以及可持续或有机材料的使用量。

或许，斯沃茨所面临的最大挑战是让华尔街买进这个故事中的行善面。一位分析师说，诚然，这个品牌很成功。"但是，投资者更想看到的是天木蓝做些增加股息或股票回购之类的事。没有人会只因为斯沃茨是个大好人就对天木蓝投资，他们期待的是回报。"

尽管这种崇高的想法很令人折服，但要同时满足价值和利润将使天木蓝面临巨大挑战。仅凭一人之力和他的献身者的品牌就真的可以改变这家公司的角色吗？对斯沃茨而言，这只是时间问题。毕竟，他正努力拯救世界。但有趣的是，他拯救世界是通过经营一家大型、盈利和上市的鞋类企业的方式。有的人把他称为开启社会觉醒新时代的救世主，也有人认为他终将走向失败。但不论怎样，大家都同意他正在向这个系统发起挑战。[1]

负责任的营销者发现消费者的需求，为消费者提供有价值的产品并获得回报。这种营销观念注重顾客价值，是双赢的哲学。它的实践将导致由看不见的手操纵的经济，将满足数百万消费者众多变化的需求。

然而，不是所有的营销者都遵循这一营销观念。事实上，一些企业采用了令人质疑的做法，一些看起来无辜的营销活动在较大范围内造成了严重的社会影响。想想香烟的销售吧。表面上，企业应该享有销售香烟的自由，而吸烟者也有购买香烟的自由。但这些交易涉及了更大的公共政策问题。例如，吸烟者可能健康受损，甚至缩短寿命；吸烟增加了吸烟者家庭和整个社会的财政负担；吸烟者周围的人也会感到不适，且遭到二手烟的危害；最后，将香烟销售给成年人也可能影响到年轻人抽烟。因此，烟草产品的营销在近些年引起大量的争论。

本章涉及了个人营销实践的社会影响。我们将讨论下面几个问题：营销最常受到的社会批评是什么？人们采取了哪些措施来抑制营销的弊病？立法者和政府部门采取了哪些措施抑制营销的弊病？企业采取了哪些措施履行社会责任和实施道德营销，同时为个人消费者和整个社会创造价值？

对营销的社会批评

营销受到很多批评，其中有些是正确的，也有很多不是。社会批评家认为某些营销行为伤害了消费者、社会和其他企业。

营销对个人消费者的影响

消费者很担心美国营销系统是否能为他们的利益服务。研究表明，消费者对企业营销行为抱着喜忧参半，甚至不满意的态度。消费者代表、政府部门和其他批评者谴责营销通过高价格、欺骗性行为、高压销售、假冒伪劣产品、有计划的淘汰、对贫穷消费者的低劣服务伤害了消费者。

高价格

许多批评者认为，美国的营销系统导致了价格高于“合理”体系下的价格。他们指出了三个因素——高分销成本、高广告和促销成本，以及加价过高。

高分销成本。贪婪的渠道中间商制定的超过其服务价值的价格是长期费用的根源。评论家认为太多的中间商或者无效率，或者提供了不必要或重复的服务，结果是分销成本过高，消费者为此付出高价。

中间商是如何解释这些费用的呢？它们认为中间商无论对制造商还是消费者都是有意义的。涨价反映了消费者对服务的需求——更便利、更大的商店和更多的商品种类、更多的服务、更长的储存时间，及退货条款，等等。事实上，它们认为零售竞争非常激烈，利润很低。例如，连锁超市的税后利润一般只有销售额的1%。如果某些中间商想制定超过附加价值的价格，其他中间商会以低价介入。沃尔玛、好市多和其他低价折扣店就迫使它们的竞争者必须运作得更有效率，并保持低价。

高广告和促销成本。现代营销也可能将高价格归罪于广告和销售促进之类的财务负担。例如，同样的支出，高促销品牌的笔记本只能买数十个，而低促销品牌则能买100个。差异化的产品——化妆品、清洁剂、化妆用品——包括促销和包装在内的成本使零售价高于出厂成本的40%或更多。批评者认为许多包装和促销仅仅增加了产品的心理价值而不是使用价值。

营销人员回应道，广告的确增加了产品成本，但它也通过告知潜在购买者品牌的有效性和优点增加了价值。品牌产品成本更高，但品牌也向消费者提供了质量一致性的担保。再者，消费者通常以较低的价格购买产品的功能，然后，他们想要并愿意为提供了心理利益的产品支付高价——这些产品让他们感觉自己更富有、更有吸引力，或更独特。对企业来说，大量的广告和促销也是为了与竞争者匹配——企业如果不能在广告和促销费用上与竞争者持平，就可能失去“消费者头脑中的市场份额”。同时，企业对促销成本是敏感的，也试图在促销支出方面做得更明智。

加价过高。批评者还指责一些企业产品标价过高。他们指出，在药品行业中，制造成本5美分的药消费者要花2美元购买。他们指出殡仪馆的价格战术是在失去亲人的混乱情绪中公开掠夺。他们还批评汽车维修和其他一些服务收取了高价。

营销者回答说大部分企业试图与消费者公平交易，因为它们希望与客户建立长期

关系，吸引顾客重复购买。大部分弊端是无意识的。如果“阴险”的营销者确实利用了消费者，他们会被举报至商业服务监督局（Better Business Bureaus）、州政府和联邦政府。营销人员还回应说消费者通常不了解加价的原因。例如，药品的加价必须包含采购、促销、分销药品的成本以及高额的研究开发和测试新药的成本。就像制药企业葛兰素史克（GlaxoSmithKline）在广告中宣称的一样：“今天的医药投资是明天的奇迹。”

欺骗性行为

营销者有时被控有误导消费者相信自己获得了比实际更多价值的欺骗性行为。欺骗性行为体现在三个方面：定价、促销和包装。欺骗性定价包括不实的宣传“出厂价”或“批发价”，或者对虚假的高额零售定价的大幅降价。欺骗性促销包括不实宣传产品的特性或功能，或者是用已出清的低价产品诱导消费者去某个商店。欺骗性包装包括采用精细设计的夸大包装，使用令人误解的商标，或令人误解的术语描述。

事实上，令人质疑的营销行为确实存在。看看下面关于飞机票价格的广告[2]：

> 什么时候 49 美元不是 49 美元？答案是在为飞机票价格做广告时。报纸和电台的商业广告以 49 美元的往返双程票引诱我们去百慕大。但如果你加上所有的附加费用，票价将达到 200 美元。广告难道不真实吗？理论上，该广告是合法的。但普通消费者需要的是了解实际票价的放大镜。电台广告已经提示百慕大机票的折扣价是有条件的。但你必须仔细读完报纸下面的文字才能发现真正的价格。“预付政府的税费为 86 美元，‘9·11’保险费 10 美元，旅客设施费每人 18 美元……不包含在标价中。”我们已说过，“标价包括了燃料费用和其他费用，但许多没有预料到的费用增长超出了我们的控制。”不计算过去 9 个月的燃料费用增长，加上所有费用，票价为 163 美元。与广告顶端昭示的 49 美元大字完全不符。

欺骗性行为导致了立法和其他消费者保护行动。1938 年，为了回应 Fleischmann 酵母能够矫正弯曲的牙齿事件，国会通过并颁布了《惠勒-利法》（Wheeler-Lea Act），赋予联邦贸易委员会管理“不公平或欺骗性行为”的权力。于是，联邦贸易委员会制定了若干条法律来管束欺骗性行为。尽管有了新法规，但一些批评者认为欺骗性行为仍然存在。

最困难的问题是如何定义“欺骗性”。例如，广告商宣称自己的强力清洁剂“能令你的洗衣机高 10 英尺”，展示了一位主妇惊讶地看着洗衣机顶开了洗衣房的天花板。广告商可能宣称，这是“夸张”——是为了效果采用的无害的夸大。西奥多·莱维特（Theodore Levitt）宣称广告采用夸张和比喻的手法是必需的——“如果企业不提供夸张点的东西一定会失败，因为没有人会买只具有功能的东西……更糟的是，它否认了……人们实际的需求和关于价值的观念。没有了曲解、修饰和煞费苦心，生活会变得单调、无趣、痛苦和糟糕。”[3]

不过，另一些人认为夸张和比喻会伤害消费者。想想长期流行的万事达卡为消费者描绘了不惜成本满足无价梦想的美丽蓝图。与之相似，维萨卡邀请消费者抓住“享受生命的机会”。两者都告诉你信用卡可以实现梦想。但批评者认为，信用卡公司的这种比喻鼓励了消费者先消费后支付的态度，导致许多消费者过度使用信用卡。他们指出，统计数据表明，60%的美国人能维持信用卡的平衡，1/4 的美国家庭至少透支了一张信用卡的最高限额。今天，1/7 的美国人因为无力支付而不得不直面债

权人。[4]

营销者认为大部分企业都在避免欺骗性行为，因为这会影响它们的长期业务。盈利性的顾客关系建立在价值和信任的基础上。如果消费者不能获得他们期望的价值，就会转向更可靠公司的产品。此外，消费者会保护自己不受欺骗。大部分消费者能认识到营销者的销售意图，并在购买时谨慎选择，通常不会完全相信广告。

高压销售

销售人员有时被控高压销售，即反复劝说消费者购买他们根本不想买的东西。这通常出现在保险、房地产和二手车市场，它们是被销售，而不是被购买。销售人员能说会道、左右逢源。他们努力推销，因为销售竞赛将提供大奖给业绩最高的人。

但在大多数情况下，营销者从高压销售中得利很少。这种战术对为了短期利益而实施的一次性促销可能奏效，而大部分销售都希望与有价值的顾客建立长期关系，高压或欺骗性销售会严重破坏这种关系。试想宝洁的财务经理要强迫沃尔玛的采购者，或者，IBM 的销售人员试图恐吓通用电气的信息技术经理，这显然不可能，也不会成功。

假冒伪劣产品

还有关于糟糕的产品质量或性能的批评。有人抱怨产品和服务的质量不够好，也有人抱怨许多产品传递的价值很小，甚至有害。例如，许多批评家指出了今天的高脂肪快餐的危险性。事实上，麦当劳最近正要面对一项集体诉讼，控告它的食物导致了全国性的肥胖流行：

> ［四年前］，*Onion* 报纸上刊载了一篇玩乐性的文章，标题为“好时公司被要求赔偿肥胖的美国人 1 350 亿美元”。这一假想的控告认为好时蓄意向儿童推销“包括巧克力和其他没有营养价值成分的，集合了花生、脆米和焦糖，能增加对消费者吸引力的高脂肪的糖果”。［2002 年］纽约城的律师萨姆·赫希（Sam Hirsch）也提交了一起相似的诉讼，他代表许多肥胖、超重的儿童控告麦当劳。他声称快餐是“高脂肪、高盐、高糖和高胆固醇”的食物，对儿童是“消极的、无意义的”，会导致“肥胖、糖尿病、冠心病、高血压、高胆固醇，以及癌症”等等。但有人为该行业辩护，认为这起诉讼毫无意义。他们声称责怪快餐行业是荒谬的，消费者的肥胖可能是由于“缺乏营养方面的知识、毅力、锻炼，遗传体质或者其他原因”。联邦法官同意并驳回了该诉讼，他认为：“法律不需要保护他们自身造成的过度肥胖。”为了防止类似的诉讼发生，2005 年，美国众议院通过了食品消费中的个人责任法案，即《起司汉堡法》（Cheeseburger Bill），禁止联邦或州法院受理那些无聊的诉讼，即宣称自己的肥胖应归咎于食物和非酒精饮料的制造者及贩卖者。[5]

全国性肥胖问题应该怪谁？负责的食品公司应该为此做些什么？像许多社会责任问题一样，对此并没有一个简单的答案。麦当劳在努力改进自己的食物，使自己的菜单和顾客更健康。然而，其他快餐店看起来选择的是另一种方式。例如，哈迪斯提供 1 410 卡路里的怪物大汉堡（Monster Thickburger），而汉堡王提供巨大的煎蛋卷早餐三明治，内含 47 克脂肪。这些企业有社会责任感吗？或者它们只是提供了消费者想要的选择？

第三种抱怨是关于产品安全性的。产品安全成为一个问题是因为以下几个原

因：企业不关心、产品复杂性增加和糟糕的质量控制。多年来，非营利性的检验和情报组织——消费者联盟（Consumers Union），通过出版《消费者报告》杂志和网站报告被检测产品的各种危险：家用电器可能漏电；室内加热器可能导致一氧化碳中毒；割草机可能导致的伤害，以及其他不完善的设计可能带来的危险。该组织通过检测产品及其他活动，帮助消费者更好地制定购买决策，同时敦促企业消除产品缺陷。

然而，大多数制造商想要生产高质量产品。企业对待产品质量和安全问题的态度，可能败坏或提升企业的声誉。销售劣质品或不安全产品的企业会与消费者和执法者产生矛盾。不安全的产品会导致产品责任诉讼和大量的赔偿。更重要的是，对产品印象不好的消费者将不再购买该企业的产品，并可能劝说其他消费者也不要购买。因此，质量问题会导致严重的后果。今天的营销者明白，高质量会带来顾客价值和满意，建立起盈利性的顾客关系。

有计划的淘汰

批评者们还指责一些企业有计划地采用淘汰手段，通过产品迅速更新缩短其使用寿命。一些生产商被控使用了容易破裂、磨损、生锈或腐烂的材料或成分。一位作家说："现代科技的奇迹包括苏打罐头被丢弃后，仍能保持原状，而汽车不论如何悉心养护，仍然会在 2～3 年内报废。"[6]

其他营销者被指控通过不断改变消费者对产品样式的想法，鼓励他们买得更多和更早更新仍然可用的产品。一个明显的例子就是不断改变服装的时尚潮流。还有其他营销者被控通过不断引进新产品加快淘汰旧产品。批评者指出这在消费类电器产品和计算机行业经常发生。看看下面关于手机老化的故事：

> 今天的大部分人包括我自己在内，都热切期待新科技的发展，从手机到 iPod、iPhone、笔记本电脑、黑莓等。即使我不太擅长技术，并且认为自己会避开这些新设备，但事实上，我仍有一抽屉曾经流行一时，而现在已经过时了的产品。例如，使用磁带的摄像机，软件不兼容的笔记本电脑，不再使用的随身 CD 播放器等。但最令我烦恼的是一些还能用的东西也变得过时了，至少在它们的制造商眼中是这样。
>
> 最近我进行了一场大规模的搜索，为的是寻找我妻子手机上配套的充电器。我们在旅行时，这个手机一直在提示，电池需要充电了。所以我们开始寻找，从大型超市到较小的供应商，再到手机生产商，所有厂商都帮不上忙。最后，一个销售人员告诉我妻子："手机是旧型号，我们没有那种充电器的存货了。""但我是去年才买的。"她急忙说。"对，就像我说的，那是旧型号。"他毫不迟疑地回答。因此，在这个快速更新换代的世界，每个新型号与它代替的型号都是矛盾的。这种快速更新和浪费的行为令人难以置信。[7]

营销人员认为消费者喜欢时尚潮流的变化；他们厌倦了旧产品，想要新款式。他们还想要最新的高科技产品，即使旧型号还能用。没有人必须得买新产品，如果只有很少人喜欢，那么，它必然会失败。最后，大部分企业不会通过设计新产品来毁掉旧型号，因为它们不想将顾客推向其他品牌。相反，它们通过持续的改进，以保证产品持续满足或超出顾客的期望。这些所谓的有计划的淘汰是在自由社会里竞争和技术力量推动的结果，这种力量带来了产品和服务的持续改进。

对贫穷消费者的低劣服务

最后，美国的营销系统经常被指控对贫穷消费者的服务很低劣。例如，批评者认为，市区内的穷人常常必须到较小的商店消费，那里的商品质次价高。大型的全国性连锁店开设在低收入地区附近有助于保持商品低价。然而，批评者认为大型连锁零售商“歧视”贫穷地区，通常避免在那里建店。[8]

类似的歧视收费在保险、消费者贷款、银行和卫生保健等行业也存在。家庭和汽车保险企业被控向信用等级低的消费者收取更高的保费。保险公司认为信用不好的个人倾向于需要更高的保费，因此，为了公平起见应该收取更高的费用。然而，批评者和消费者保护团体宣称要控告保险公司的这种新型歧视。一位作家认为：“这是拒绝将穷人、老人和少数族裔纳入保险体系的新借口。”[9]

最近，消费者保护团体控告，H&R Block 和 Jackson Hewitt 之类的报税代理商通过提供贫穷工人缴税后“快速退税”的业务来利用他们。顾客可以在缴税后即刻拿到退税，而不是等待 2 个星期到 1 个月国税局（IRS）寄来的退款。问题是退款并不是免费的。事实上，他们是“退款借贷”（RALs），收费大约在 130 美元，是贫穷工人平均退款的 245%。仅一年里，有超过 1 060 万的低收入家庭申请了快速退税，而报税代理商从中赚取了 14 多亿美元。消费者保护团体施压政府立法机关通过一条法律，要求贷款材料必须用普通消费者可以理解的语言书写。加利福尼亚最近有一起诉讼，控告 H&R Block 有与退款借贷有关的欺骗性行为。[10]

很明显，更好的营销系统必须能为贫穷的消费者服务。事实上，许多企业营销者是通过定位于这类消费者而盈利的，以合理的产品和服务，为他们创造真正的价值。如果企业营销者不关注他们，政府将担起责任。例如，美国联邦贸易委员会通过法案禁止卖方做虚假广告、不当地拒绝服务，或向贫穷的顾客收费过高。

营销对整个社会的影响

美国营销系统被控增加了美国社会的“不幸”，特别是广告，以至于美国广告代理商协会（American Association of Advertising Agency）曾举办活动抵制对广告的不实批评。

错误的需要和过多的物质主义

批评者谴责营销系统驱使人们过多关注对物质的拥有。在评价一个人时，人们看的是他拥有什么，而不是他是什么人。这导致在 20 世纪八九十年代，财富和所有物显得更加重要，可以用“贪婪”和“绝不停止购物”来形容那个时代。

在最近 10 年，许多社会科学家注意到对之前几十年推崇富裕和浪费的反对声音，以及对更基本的价值观和社会义务的回归。然而，我们对物质的执迷仍在继续。

> 如果你画一幅自第二次世界大战以来的美国人生活的图表，每条与金钱以及金钱能买到的东西有关的线都在急速上升，它是物质主义在统计学上的丰碑。剔除通货膨胀因素的影响后，每个美国人的收入几乎增长了两倍，住房面积扩大了一倍。人们曾经的目标是车库里有两辆车，而现在我们几乎每家有 3 辆车。半个世纪前闻所未闻的设计、个人电器，以及其他东西现在都普及了。尽管最近几年，我们花在购物上的时间已经降到了每星期 3 个小时，但目前美国家庭平均每赚 1 美元，就要消费 1.22 美元。一些消费者会克服任何阻碍他们购物的困难。

最近，在感恩节后，购物者在佛罗里达州的沃尔玛商店抢购 DVD 播放器（减价到 29 美元）时，撞倒了一个女人，并踩踏致其昏迷。[11]

批评者认为这种对物质的兴趣不是一种源自自然的状态，而是由营销导致的错误的需求假象。企业通过雇用麦迪逊大道刺激人们对商品的需求，麦迪逊大道则利用大众传媒宣传美好生活的物质主义模式。人们现在更努力地工作，以赚取购物所需的金钱。他们的购买增加了美国产业的产出，而企业又雇用麦迪逊大道激发对企业产品更多的需求。

因此，营销被看作是在创造错误的欲望，这有利于企业，而不利于消费者。一些批评者甚至在街头宣传自己的思想。

比尔·泰勒恩（Bill Talen），也被称为比利牧师，10 年来一直在街头劝诫人们抵制购物的诱惑。比利牧师用街头传教和福音歌曲的方式，告诉每个愿意聆听的人——人们正在受消费的地狱之火的折磨。阻止购物教会（Church of Stop Shopping）的领导者比利牧师认为，购物者几乎无法抵制不断鼓励他们购买的传媒信息、他们想要的商品，以及购买它们的欲望。他认为许多人迷失在了消费中，个人存在的意义消失在需求、购买和拥有太多东西的迷雾中，最后引出一份《购物启示录》。比利牧师通常梳着电视福音传道者的发型，穿着牧师的衣服，拿着白色的扩音器，与福音唱诗班一起，走进他讨厌的商店抗议。例如，每年感恩节后在曼哈顿的梅西百货前，组织拒绝购买任何东西的游行。由志愿者组成的唱诗班大声唱着："停止购物！停止购物！我们不会再购物了！"[12]

不过，这些批评者高估了企业创造需求的能力。人们对广告和其他营销工具有很强的抵触心理。比起创造新的需求，营销人员在吸引已存在的需求方面更有效。此外，人们在做重要决策时会搜寻信息，而不会依赖单一的信息源。即使是会受到广告信息影响的小额购买，也只有在产品能实现所承诺的顾客价值的前提下，才能形成重复购买。最后，新产品极高的失败率显示企业是无法控制需求的。

进一步看，我们的需求和价值观不仅受营销人员的影响，也受家庭、同龄人群、地区、文化背景和教育的影响。如果说美国人是高度物质主义的，那么，这些价值观受基本的社会化过程的影响也更甚于受企业和大众传媒的影响。

太少的社会产品

企业还被控销售过多私人产品，导致了公共产品的损失。随着私人产品的增加，现在人们需要更多的公共服务。例如，汽车（私人产品）拥有量的增加要求有更多的公路、交通管制、停车场和警察服务（公共产品）。私人产品的过度销售导致了"社会成本"。对汽车来说，社会成本包括交通拥堵、汽油短缺和空气污染。例如，在 85 个美国最拥挤的城区，一年里司机因交通拥挤白白坐等了 37 亿小时。在这个过程中，他们浪费了 23 亿加仑的汽油，并释放了数百万吨的温室气体。[13]

我们需要在私人产品和公共产品之间寻找平衡。第一个选择是让生产商承担所有的社会成本。政府可以要求汽车制造商在制造汽车时，使用更有效的发动机和更好的污染控制系统。汽车制造商会提高价格以弥补额外成本。然而，如果购买者发现这些汽车的价格太高，制造商就会消失，需求则转向其他可以承受所有私人和社会成本的制造商。

第二个选择是让消费者承担社会成本。例如，许多城市开始征收"交通堵塞税"，以缓解交通拥堵。为使交通畅通，伦敦在 8 平方英里的城区，每天向每辆车征收

16.5 美元的交通堵塞税。这不仅缓解了 30%的交通堵塞，还增加了 16%的公共交通利用率，收取的费用还可以用来支持伦敦的公共交通系统。

基于伦敦的成功，圣迭戈和丹佛开始将一些承载率过高的专用车道转变为收费的专用车道。普通司机可以使用这些车道，但他们必须为此付费，费用从非高峰时期的 0.5 美元到高峰时期的 8.5 美元。美国政府最近还提出法案，要在全国拥挤的城区里收取高峰时间费。政府希望，如果开车的成本足够高，消费者会在非高峰时间出行，或采用其他交通方式，最终将有助于抑制美国对石油的需求。[14]

文化污染

批评者还谴责营销系统产生了文化污染。我们的感官不时受到营销和广告的攻击；商业广告打断了重要的计划；杂志里全是广告；户外的广告板破坏了美丽的风景；垃圾邮件充斥了我们的邮箱。这些有关物质主义、性、权力或地位的信息一直在污染人们的心灵。最近的研究发现，63%的美国人感到经常受到太多营销信息的攻击，一些批评者呼吁应将其彻底清除。[15]

营销人员对“商业噪音”的回应有以下几点：第一，他们希望广告能直达目标受众。但由于采用大众传播渠道，一些广告传播到对该产品不感兴趣的人那里，并让他们感到厌烦或恼怒。那些购买与自身兴趣相关杂志的人们，例如，购买《时尚》和《财富》杂志的人，很少抱怨杂志刊登了他们不感兴趣的产品的广告。

第二，广告使很多电视或广播节目成为免费节目，并降低了杂志和报纸的成本。许多人认为商业广告是这些利益的代价。最终，今天的消费者握有选择权，例如，他们完全可以选择删除了广告的录制节目，或选择付费的有线和卫星节目。因此，为吸引消费者的注意力，广告主要使广告更具娱乐性和丰富的信息。

营销对其他企业的影响

批评者还指责企业的营销活动会损害其他企业的利益，并减少竞争。这一点涉及三个问题：竞争者并购、造成市场准入障碍的营销活动，以及妨碍公平竞争的营销活动。

批评者称，企业通过并购竞争者，而不是开发新产品扩张，对企业是有害的，并减少了竞争。过去几十年，大量的并购和行业整合的快速发展让人担心年轻而有活力的竞争者会被并购，而竞争会相应减少。事实上，在每个主要行业——零售业、娱乐业、金融服务业、公用事业、交通业、汽车业、电信业、医疗业，主要竞争者的数量确实都在减少。

并购是非常复杂的问题。并购对社会可能有利。并购企业可获得能带来低成本和低价格的规模经济。管理完善的企业接管一个管理不善的企业后，可以改进它的经营。竞争性不强的行业在并购发生后可能更具竞争力。但并购有时也是有害的，因此被政府严格控制。

批评者还指责营销活动阻碍了新企业进入某些行业。大型企业可以用专利权、高额的促销费用，或是与供应商和经销商之间的紧密联系，来驱逐竞争者。一些人对反托拉斯的规定存有疑虑，因为某些障碍是企业追求规模经济的自然结果。一些障碍会受到现有法律和新法律的挑战。例如，一些批评者建议对广告支出收取累进税，以削弱销售成本成为市场准入障碍的作用。

最后，一些企业事实上采用了妨碍公平竞争的营销活动，蓄意危害或打击其他企

业。它们设定低于成本的价格，威胁减少供应商，或阻碍消费者购买竞争者的产品。许多法律都在防止这种掠夺性的竞争的发生。但要证明某种意图或行为是掠夺性的，却很困难。

最近几年，沃尔玛被控在某些市场采取掠夺性定价，以驱逐较小的零售店。许多担心大型零售商发起不公平竞争将会阻碍当地商业发展的人，将沃尔玛视为抗议的目标。然而，在批评者认为沃尔玛的行为是掠夺性的同时，其他人却声称沃尔玛做的只是更有效率的企业与缺乏效率的企业之间的正常竞争。

例如，沃尔玛最近将非专利药的价格定为每个处方 4 美元。本地的药剂师对这样的掠夺性定价有诸多抱怨。他们认为沃尔玛按照低于成本的价格销售是为了将他们赶出该行业。但沃尔玛宣称，由于其强大的采购能力和有效的运营系统，它可以在这样低价的情况下仍然获取利润。这个 4 美元的定价方案不是为了将竞争者挤出该行业，相反，它只是为了更好地服务顾客和吸引顾客。[16]

力图规范营销的市民和公众行动

一些人将商业看作许多经济和社会问题的根源，因此规范商业行为的草根运动时有发生。两个主要的运动是消费者保护主义和环境保护主义。

消费者保护主义

美国企业已经成为三次有组织的消费者运动的目标。第一次消费者运动发生在 20 世纪早期，由价格上涨引起，厄普顿·辛克莱（Upton Sinclair）的小说描述了当时肉类市场和药品市场的丑闻。第二次消费者运动发生在 20 世纪 30 年代中期，由大萧条期间的价格上涨和另一次药品丑闻引起。

第三次运动始于 20 世纪 60 年代。消费者受教育程度提高了，产品更加复杂，并具有潜在的危险性，还有人们对美国制度的不满。拉尔夫·纳德（Ralph Nader）在荧屏上推动了许多活动，而其他著名作家也指控大企业的浪费和不道德行为。约翰·F·肯尼迪总统宣布：消费者获有安全权、知情权、选择权和申诉权。国会调查了一些行业，建议制定消费者保护法律。自此，许多消费者组织成立，一些消费者保护法律得以通过。消费者运动延伸至国际社会，特别是欧洲。

什么是消费者运动？**消费者保护主义**（consumerism）是公民和政府机构有组织地提高购买者相对于销售者权利和地位的运动。传统上的卖方权利包括：

- 引进任何规格和款式产品的权利，只要它对个人的健康或安全无害；或者，如果可能有害，要给顾客以适当的警告和控制。
- 为产品定价的权利，只要对其他同样的消费者没有任何歧视。
- 促销产品的权利，只要不是不公平竞争。
- 利用任何产品信息的权利，只要在内容或制作中没有误导或虚假成分。
- 采用任何购买激励计划的权利，只要不是不公平或令人误解的。

传统上的买方权利包括：

- 自由选择产品的权利。
- 期望产品安全的权利。

- 期望产品实现承诺的权利。

比较这些权利，许多人认为卖方占据了优势。事实上，买方可以拒绝购买。但批评者感到买方所能获取的信息、受教育的程度，以及在面对世故的销售者时得到的保护都太少。消费者保护团体要求增加下列消费者权利：

- 对产品重要属性的知情权。
- 避开有问题的产品和营销活动的权利。
- 以提高“生活质量”的方式，影响产品和营销活动的权利。

消费者权益保护者根据每项权利，又提出更多具体的建议。知情权包括：了解贷款的实际利息（贷款真实性）、产品的实际单位成本（单价）、产品的成分（成分标签）、食品的营养价值（营养标签）、产品新鲜度（生产日期）和产品的真实价值（广告真实性）。与消费者保护有关的建议包括：增加在商业欺诈发生时消费者的权利；要求产品更具安全性；保护消费者个人信息的私密性；赋予政府机构更多的权力。有关生活质量的建议包括：控制某种产品和包装的成分，减少广告“噪音”水平，举荐消费者代表来保护消费者利益。

消费者不止有权利，也有责任保护自己，而不是将责任推给其他人。认为自己做了个糟糕交易的消费者有几种可行的补救方法，包括联系企业或媒体，联系国家政府、州政府或本地政府，或者上法院申诉。

环境保护主义

当消费者权益保护者思考营销系统是否有效满足了消费者的需要时，环境保护主义者在关心营销对于环境的影响，以及满足消费者需求和欲望的环境成本。**环境保护主义**（environmentalism）是包括公民、企业和政府机构的，有组织地保护和改进人们生活环境的行动。

环境保护主义者不反对营销和消费，他们只是希望人们和企业能更关心环境。他们宣称，营销系统的目标不应是实现消费、消费者选择，或消费者满意最大化，而是实现生活质量最优化。而“生活质量”不仅意味着消费产品和服务的数量和质量，而且包括环境质量。环境保护主义者希望在生产者和消费者做决策时，都能考虑到环境成本。

美国现代环保主义的第一次浪潮由环境组织和有关的消费者在20世纪六七十年代引发。他们关心由于采矿、森林破坏、酸雨、臭氧层消失、有毒的废弃物和垃圾引起的对生态系统的破坏。他们还关心由于恶劣的空气、受污染的水和含有化学物质的食物引起的健康问题增加和洁净地区减少。

第二次环境保护主义浪潮是由政府推动的，发生在20世纪七八十年代。政府通过了多项法规来管理企业影响环境的行为。这次浪潮对某些行业打击很大。钢铁和公用事业行业必须投资几十亿美元来购买控制污染的设备和昂贵的燃料；汽车行业必须在车内安装昂贵的排放控制装置；包装行业必须减少垃圾。这些以及其他行业常常对环境法规充满怨恨和抵制，特别是当它们被迫在极短时间内作出适当调整时。许多企业抱怨，它们承担了巨额成本，导致其竞争力下降。

前两次环境保护主义浪潮现在已合并成第三次更猛烈的浪潮，企业被要求承担更多的责任，避免对环境造成危害。现在，企业开始学会了将抗议转为预防，从接受管制到主动负责。越来越多的企业在奉行**环境可持续发展**（environmental sustainability）战略。简单说，环境可持续发展就是企业在赚取利润的同时，要帮助拯救地球。可持续性显然是一个严肃的，同时也是困难的社会目标。

对于消费者对环境的关心，一些企业仅仅通过遵守必须的新法规，或使环保主义者沉默的方式来回应。然而，文明的企业之所以采取行动，不是因为受到逼迫，或是为了攫取短期利润，而是因为这是正确的事——不论对企业还是对地球环境的未来而言。

图 16—1 展示了如何测量企业在环境可持续发展方面的进步。短期内，企业要采取内部和外部的绿化活动，而长期要举办超越绿化的活动。最基本的是，企业需要采取防止污染的行动，这不只是污染控制——在制造了污水后，进行清污。防止污染意味着在制造污水前，就消除污染的发生，或是使污染最小化。企业强调预防要与内部的“绿色营销”计划联系在一起——设计和开发对生态环境更安全的产品、可回收和可降解的包装、更好的污染控制方法和最有效率的操作系统。

	今天：绿化行动	明天：超越绿化
内部	**防止污染** 在制造污染前，就消除或使污染最小化。	**新的洁净技术** 开发环保技术和环保能力的新组合。
外部	**产品安全** 在整个产品生命周期中使对环境的影响最小化。	**可持续发展的观念** 为未来可持续发展提供战略框架。

图 16—1 环境可持续发展组合

资料来源：Stuart L. Hart, “Innovation, Creative Destruction, and Sustainability,” *Research Technology Management*, September-October 2005, pp. 21－27.

例如，索尼已减少了电子产品中重金属的使用量，包括铅、汞和镉。耐克生产不含 PVC 的鞋和可回收的老式运动鞋，并向年轻人宣传有关保存、重复使用和回收的知识。而 UPS 现在正开发“绿色疾驶”计划，用替代性燃料汽车替代以前会喷出浓烟的棕色箱型卡车。最近它配置了 50 辆新一代的混合动力电动汽车，加入已有的 2 万辆低排量、替代性燃料汽车的车队。电动汽车节省了 45%的燃料，并大大减少了尾气排放量。[17]

接下来，企业要实现产品安全，不仅需在产品生产和设计过程中实现污染最小化，还要在减少成本的同时，减少产品在整个生命周期中对环境的所有影响。许多企业采取了面向环境的设计（DFE）和从摇篮到摇篮的方法，即在设计产品时就考虑到令其更容易回收、再利用，并实施产品生命周期结束时召回旧产品的计划。

例如，施乐公司的设备再制造和零件再利用计划，就将老化的办公设备转变为新产品和零件。旧设备回到施乐公司之后，70%～90%的旧零件将重新安装到新机器上，同样能达到用全新零件组装的设备的性能标准。这一计划对环境和企业都是有益的。到目前为止，它已经减少了近 20 亿磅的废弃物，同时也减少了生产新零件所需的原材料和能源。零件再利用带来的能源节省估计一年可达 32 万兆瓦特小时，足以提供 25 万美国家庭全年的照明。[18]

目前的绿化活动集中在改进企业现有行为以保护环境方面，而图 16—1 描述的超越绿化活动则是面向未来的。首先，企业内部要有开发新的洁净技术的计划。许多实施了可持续发展战略的组织仍受到现有科技水平的限制。为追求更完美的可持续发展战略，这些组织需要发展创新科技。沃尔玛正在这样做。它新开了两家实验性的超市，以检测数十种对环境友好且节能的新科技[19]：

位于科罗拉多州奥罗拉市的沃尔玛购物中心前摆放着一台143英尺高的风力涡轮机。这种外观上的不协调，明显是这家商店与众不同的标志。在商店外，商店正面全是一排排的窗户，以便尽可能多地利用自然光。商店广场上，利用本地的耐旱植物绿化环境，以更好地适应科罗拉多炎热干燥的夏季，减少浇水、割草、施肥和其他化学品的用量。店内的高效荧光照明系统每天省下的电，可供52个家庭使用。该店供暖系统烧的是熟食店回收来的烹饪用油，将它们与从汽车修理服务公司回收来的废机油混合使用。所有的有机垃圾，包括农产品、肉和纸张，都被放进有机垃圾粉碎机里，制成肥料后供花园利用。

这些以及其他更多科技手段的应用让该购物中心成为高效、环境友好型零售组织的实验室。沃尔玛长期的环境目标是全部采用可再生能源，不产生任何垃圾，并销售保护资源和环境的产品。更进一步，沃尔玛想向所有的参观者，甚至是来自竞争对手的参观者，传播环保主义。“我们不久前建立了新目标，其他零售连锁店和独立零售店都可以来参观，”该店经理说，“我们不会敝帚自珍，我们希望每个人都能了解它。”

最后，企业要将可持续发展的理念作为未来行为的准则。这表明，企业的产品、服务、生产过程和政策都必须考虑可持续发展，新科技的应用将帮助实现可持续发展。可持续发展的理念为污染控制、产品环境安全和新的环境技术的发展等，提供了行动的框架。

今天，大多数企业将精力集中在图16—1的左上方，在预防污染方面大量投资。一些眼光长远的企业开始注重产品环境安全，并开发新的环境技术。然而，很少企业有一整套完善的可持续发展理念。显然，仅仅局限于环境可持续发展中的某个或某几个部分是短视的。仅仅投资在图16—1左边的项目将使企业虽然目前有较高地位，但会将问题拖到未来。相反，如果仅仅强调图右边的项目，企业虽具有很好的环保理念，但缺乏执行力。因此，企业需要对环境可持续发展的所有四个维度都保持关注。

世界铝业的领导者，美国铝业公司（Alcoa）正是这么做的。通过近三年的发展，它已成为年度全球100家最具可持续发展力的企业之一：

美国铝业作为行业的领导者，采用了一整套的做法明确和管理企业所面临的原料可持续性风险。公司通过减少温室气体排放计划预防污染，并鼓励利益相关者采用新的环境技术，如饱受争议的水力发电计划。美国铝业制定有适用的可持续发展战略，能够在满足利润目标的同时，考虑到社会环境保护的目的……重要的是，美国铝业的可持续发展的做法，基于可持续发展计划确实能增加财务价值。也许最好的证据是企业努力促进在运输系统中采用更多的铝材。由于铝相对于钢的一些优点，因此可以作为生产汽车的原材料，帮助汽车制造商生产尾气排放量更少的、重量轻、省燃料的汽车。这种向市场提供有利于解决日益严重的全球环境问题的产品的超前战略思维，显示了该企业对未来的前瞻性看法，以及提前的规划和相应的业务调整。美国铝业的CEO阿兰·贝尔达（Alain Belda）认为：“我们的价值观要求我们不仅考虑目前的挑战，还要考虑为后人留下怎样的遗产……这同样是前辈们的承诺。”[20]

环保主义为全球营销人员带来了一些特殊的挑战。随着全球贸易壁垒的减少和全球市场的扩张，环保主义对国际贸易的影响增强了。北美、西欧和其他发达地区的国家正在制定严格的环境标准。例如，美国自1970年以来，颁布了20多部关于环境的

法律，而最近的事件表明还有更多的法律将颁布。北美自由贸易协定设置了环境合作委员会，专门处理环境事务。欧盟也通过了涉及汽车和电子消费产品的报废法规。欧盟的环境管理与稽核系统提出了环境自动调节的方针。[21]

然而，不同国家的环境政策仍然差异很大。丹麦、德国、日本和美国一类国家有完善的环境政策和高度的公共期望。但大部分国家，如中国、印度、巴西和俄罗斯，还仅仅处于环境政策发展的初级阶段。而且，在一个国家有助于促进消费者购买的环境因素，在另一个国家可能对消费者完全没有作用。例如，在瑞典或德国不能使用聚氯乙烯材料的软饮料瓶。然而，在法国，由于有一个广泛的回收系统，聚氯乙烯材料很受欢迎。因此，跨国企业发现很难在全球采用标准化的环境策略。相反，它们需要在制定了一般性政策后，再根据当地的法规和公众的期望来调整这些政策。

管制营销行为的公共法案

居民对企业营销行为的担心常常导致公众关注和立法提议。新法案不断提出，不断被讨论——但大部分会失败，一些会被修正，只有少部分会成为生效的法律。

第 3 章列出了许多影响营销的法律。我们的任务是将这些法律转化为营销执行官决策时能理解的语言，这些决策涉及竞争关系、产品、定价、促销和分销渠道等方面，图 16—2 揭示了营销管理中要面对的重要法律问题。



图 16—2　主要的营销决策领域中可能存在的法律问题

面向社会责任营销的企业行为

起初，很多企业反对消费者保护主义和环保主义。它们认为这些批评不公平或不重要。但如今，大部分企业，至少在原则上，都接受了消费者的这些新权利。它们可能反对某些法规，因为不适于解决具体的消费者问题，但它们承认消费者的知情权和被保护的权利。许多企业积极回应消费者保护主义和环保主义，视其为建立更大的顾客价值，并加强顾客关系的一条有效路径。

远见营销

远见营销（enlightened marketing）理论认为，企业营销行为应有助于营销系统获取最佳的长期业绩。远见营销有五个原则：消费者导向营销、顾客价值营销、创新营销、使命感营销和社会营销。

消费者导向营销

消费者导向营销（consumer-oriented marketing），指企业应从消费者的角度来看待和组织营销活动，要努力感受、服务并满足特定消费群的需求。我们在文中讨论到的所有营销卓越的企业基本上已经做到了这一点：用全部热情为谨慎选择的顾客提供卓越的价值。只有从消费者的角度看世界，企业才能建立起长期且盈利性的顾客关系。

顾客价值营销

根据**顾客价值营销**（customer-value marketing）的原则，企业应该将大部分资源投入到建立顾客价值的营销投资中。营销者做的许多事，如一次性促销、改变化妆品包装、直销广告等，可能在短期内会提高销售额，但对产品质量、特性或便利性等实际价值的增加却很小。远见营销要求通过持续地提高企业向消费者提供的价值，建立长期的顾客忠诚和顾客关系。通过为消费者创造价值，企业也可以从消费者身上获得回报。

创新营销

创新营销（innovative marketing）的原则要求企业持续寻找对产品和营销的改进。那些忽视采用创新及更好方法工作的企业，最终会输给其他的有更好创新方法的企业。三星电子就是一个成功的创新营销者：

> 十几年前，三星还只是消费者在好市多买不起索尼时的一个可替代的电子消费品牌。但现在，该品牌代表着高端和高科技。1996 年，三星电子做了一个绝妙的决定，使它改变了便宜的替代品的形象，并最终赶上了对手索尼。三星雇用了许多生气勃勃的年轻设计者，设计出一系列新产品。这些产品不再是单调、重复的老样子，而是面对高端客户的时尚的、富有想象力的、精致的产品。三星称之为“艺术的生活方式作品”，从闪亮的彩色手机、优雅的超薄 DVD 播放器，到可挂在墙上、像幅画一样的平板电视。每个新产品都通过了“Wow!”检测：如果产品在测试时，没有得到“Wow!”的反应，就必须返回设计室重新设计。

三星还改变了分销渠道以配合新产品的推出。一开始，它放弃了沃尔玛、凯马特之类的低端分销商，而是与专业零售商，如百思买、电路城，建立了合作关系。Interbrand 认为，三星的品牌价值现在超过 160 亿美元，在消费类电器行业中居首位，超过了索尼 38%。三星还是 CDMA 手机的世界领导者，并正在朝手机行业第二名的方向努力。它还是彩电、闪存和 LCD 屏幕领域的世界第一。一位分析家说："三星的表现让品牌观察者们大吃一惊。"该企业成为其他"希望从一个廉价供应商转变为全球品牌的"企业的典范。一位三星的设计师指出："我们不再是一个廉价品制造商。"[22]

使命感营销

使命感营销（sense-of-mission marketing）指企业应将公司使命定义在广泛的社会范畴，而不是产品范畴。当企业为自身确定了具有社会意义的使命时，员工对其工作会更有自豪感，方向也更清晰。而与更广泛的社会使命相联系，还能给品牌和消费者都带来长期利益。比如，多芬不仅仅在销售美容产品，它的使命是发现"真正的美丽"，并帮助女性以自己的方式快乐生活（参见营销实践）。

营销实践

多芬的使命："平凡是新的美丽"

你如何定义美丽？打开最新的《时尚》或《时尚伊人》（*Cosmopolitan*）杂志，看看化妆品和美容护理品的广告。广告中的模特是典型的纤瘦、性感、无缺陷的形象。你认识的人里有看起来像广告中的女人的吗？可能没有吧。她们是一个模子里出来的超级模特，是按照理想美女形象挑选出来的，是为了让广告更吸引人。但现实中的女性，如果真的每天拿自己与这些理想形象比较，她们会经常感到沮丧，因为自己绝不可能变成那样。

联合利华的多芬品牌的使命正是改变这一切。多芬举办的选美比赛并不只是为了销售多芬的产品，其目标是改变传统上对美丽的定义，"代之以对美丽更广泛、更健康、更平民化的观点"。它告诉女性为了自己而开心，"在多芬的广告里，"一位广告专家说，"平凡是新的美丽。"

这一切都源于联合利华开展的一项关于娱乐圈、广告和时尚圈对美丽的狭义定义对女性社会的影响的研究。结果表明：全世界 10 个国家中，3 300 位被调查的女性中，只有 2%的人认为自己是美丽的。联合利华的研究表明，全世界 15～64 岁的女性中，至少有 90%的人想改变外表的某一方面；67%的人因为不满意自己的外表而放弃了一些终身从事的活动。联合利华的结论是：是重新定义美丽的时候了。"我们相信不同的体型和年龄都是美丽的，"多芬的营销总监菲利普·哈鲁索（Philippe Harousseau）说，"我们的使命是通过拓展美丽的定义，让更多的女性每天都感觉美丽。"

联合利华 2004 年在全球举行了多芬选美比赛，广告采用的是各种类型（不是演员或模特）的真实女性自信的形象，标题是鼓励消费者思考对美丽的理解，其中，有胖妇人（"超重还是出色？"）、老妇人（"灰色还是华丽？""有皱纹的还是光洁的？"）、雀斑很多的女性（"缺陷还是没有瑕疵？"）。2005 年，多芬选美大赛产生了 6 位新的"真正的美女"，她们有不同的体型、种族和特点。这些女性出现在杂志和户外广告牌中，除了内衣和她们的笑容，没穿任何其他衣服，标题上写着："面对事实吧，保持超模的体型已经不是挑战了"或者"新多芬紧致霜：检验真实的曲线"。

2006年，多芬将比赛推向了新阶段，在所有广告展板汇聚的超级碗竞赛中取得了突破性进展。广告中不是曲线优美的自信女性，而是需要树立自尊的年轻女孩；不是模特，而是从学校、体育联赛和女童子军中选出的真实女性。广告中，一位黑发女孩“希望自己有一头金发”；另一个“认为自己很丑陋”；一个可爱的红发女孩“讨厌自己的雀斑”。广告还提到了多芬的自尊基金，该基金支持了女童子军独一无二的“我”计划。它鼓励电视观众通过网站 www.campaignforrealbeauty.com“参与”选美。“我们希望能提高［年轻女孩］保持真实自我的自尊意识，”哈鲁索说，“我们每个人都可以参与，并且能帮助她们提升自尊。”

最近，大赛得奖者在网上播放的“多芬演变”广告，比超级碗的广告更引人注目。“演变”展示了一位普通的年轻女性，在化妆师和图片修改软件的帮助下，成了一位美丽的海报模特。广告最后写道：“毫不奇怪，我们对美丽的理解已经被扭曲了。”

随着大赛的结束，多芬产品的销量上升。致电联合利华消费者呼叫中心的消费者人数剧增，www.campaignforrealbeauty.com 网站也出现拥堵。女人、女孩，甚至是男人都赞扬多芬对长期以来被忽视的社会问题的关注。德博拉·博伊德（Debora Boyda）是负责举办该活动的奥美公司的合作者，他接到一位情绪激动的父亲打来的电话，他的一个十几岁的女儿，刚从四年的厌食症中恢复。他非常感谢德博拉·博伊德，并强调了这个广告的重要性。“对我来说，这是这个广告得到的最高奖赏。”博伊德说。

然而，对多芬的选美大赛有好的评价，也有一些批评。批评者指出多芬广告中的“真实女人”，仍然是皮肤光滑、牙齿整洁的时尚女性，而不是单纯的胖女人。尽管这些未加修饰的美丽比那些超级模特要更真实一些，但她们还是代表着高标准的美丽。而大赛的拥护者认为，与广告行业的典型形象相比，代表多芬的女性形象要更健康、更有建设性，也更接近现实。例如，一位年轻女性在芝加哥看到多芬的广告牌之后说：“大部分女孩都不会有那样（超级模特）的身材，而她们也知道自己永远不会成为那样。但看到这个［多芬的广告］，她们会说，‘我也可以。’”

其他的批评者认为这场比赛是伪善的，在庆祝不完美的身材的同时，却在销售改善它的产品，例如紧肤霜。“广告文化中的任何变化都要考虑到对美丽更广泛的定义，鼓励女性更接受自己的外表是正确方向的一个环节，”心理学家和作家玛丽·皮弗（Mary Pipher）认为，“但这里夹杂着矛盾，他们仍然说你必须通过使用他们的产品，使自己变得更漂亮。”但她也承认，“这比过去要好得多。”

多芬广告中的一位杨小姐批评这个观点：“这就像是说，为什么要时尚？女人就是女人。我们喜欢做到最好。这不矛盾，这只是爱护自己。”广告总监博伊德也为联合利华辩护：“我们是要告诉［女性］，我们希望她们能关心自己，关心自己的美丽。”她认为，“这与让她们看起来不是自己的做法，是大相径庭的”。

其他人还批评联合利华只是利用女性低水平的自尊来赚钱。但企业认为它不仅仅是创造了一系列广告。由于有充分的广告预算的支持，多芬的自尊基金和网站帮助许多女性和年轻女孩树立了自尊。

事实上，大部分消费者理解并能接受这个事实——多芬是有财务目标的。如果女性不接受多芬关于真实美丽的信息，她们也不会购买它的产品。但多芬品牌和选美大赛背后的人们，仍然有着超出销售额和利润之外的高尚目的。多芬的品牌发展副总裁费尔南多·阿科斯塔（Fernando Acosta）认为，多芬的重要使命是重新定义美丽，并确保女性超越金钱。“现在你应该看到为这个品牌工作的人了，”他说，“这个品牌有真爱。”

资料来源：See，Laurel Wentz，" 'Evolution' Win Marks Dawn of New Cannes Era，" *Advertising Age*，June 25，2007，p. 1；Don Babwin，"Dove Ads with 'Real' Women Get Attention，" *Associated Press Financial Wire*，July 29，2005；Theresa Howard，"Ad Campaign Tells Women to Celebrate How They Are，" *USA Today*，August 7，2005，accessed at www. usatoday. com；Pallavi Gogoi，"From Reality TV to Reality Ads，" *BusinessWeek Online*，August 17，2005，accessed at www. businessweek. com；Patricia Odell，"Real Girls，" *Promo*，March 1，2006，p. 24；"Beyond Stereotypes：Rebuilding the Foundation of Beauty Beliefs，" February 2006，accessed at www. campaignforrealbeauty. com；"Cause：Conscience Marketing. You Stand for Something. Shouldn't Your Brand?" *Strategy*，June 2007，p. 22；and information found at www. campaignforrealbeauty. com，accessed December 2007.

一些企业赋予自己的企业使命更广泛的社会意义。例如，如果以产品定义，联合利华的本杰里业务就仅仅是"卖冰淇淋"。然而，本杰里将其使命陈述为具有更广泛意义的"与繁荣相联系"，包括了产品、经济和社会方面的使命。从一开始，本杰里就很注重社会和环境方面的善因，它捐赠了税前利润的 7.5%用于善事。到 20 世纪 90 年代中期为止，本杰里已成为全国第二大的冰淇淋品牌。

然而，保持价值观和利润的"双重底线"并不是一个简单的命题。20 世纪 90 年代期间，由于竞争对手不受"义在利前"的束缚，不断侵蚀本杰里的市场，本杰里的成长和利润增长一直平缓。在连续几年糟糕的财务利润之后，2000 年，本杰里被联合利华收购。回顾过去，企业显然过于将焦点集中在了社会事务上，从而增加了企业管理成本。科恩（Cohen）曾经说过："此时，我必须承认我是个生意人，但我曾经很不愿意承认这些。"[23]

这些经验带给有社会责任感的企业一些重要的教训。结果是新一代的激进企业家不再是憎恨资本主义的社会激进者，而是受过良好训练的企业管理者和对善因富有热情的企业开创者，例如 Honest Tea。

Honest Tea 有一个社会使命："我们努力通过管理企业的方式，体现我们的名誉"，即企业的"茶哲学"，"我们依据这一哲学做所有的事，无论是与农场主和供应商合作、回答顾客的问题，还是努力减轻对环境的影响"。这一切都始于富有社会责任感的产品。"Honest Tea"，尝起来微甜，全部由天然原料制成，许多购买该产品的人都是为了寻求更多的自信。但 Honest Tea 的创始人也是生意人，与本杰里创始者的旧式改革不同，他对这一点很自豪，很欣赏自己受过的商业训练。合作者塞思·戈德曼（Seth Goldman）在耶鲁管理学院学习时，就赢得了商业计划大赛，并在此之后与他的一位教授合作创办了这一事业。

Honest Tea 的管理者知道仅仅做善事是行不通的。为了实现使命，他们必须建立一个能盈利的企业。对于 Honest Tea 来说，社会责任感不是营销或做广告，它只是默默地做善事。几年前，Honest Tea 成为第一个（也是唯一一个）销售公平贸易的瓶装茶的企业，企业每次为 Peach Oo-la-long 茶购买茶叶，都是在帮助采茶的工人。工人把钱投在社区里用作多种用途，包括为村里的孩子建立计算机实验室和家庭基金。在蒙大拿的乌鸦保护区，有一个女性开办的小企业，同时也是美国国家女性保护基金会，也参与到销售 Honest Tea 的薄荷茶和凉茶的活动中。然而，"我们刚开始引进薄荷茶时，标签上却没有提到我们和乌鸦保护区分享收入的事，"戈德曼说，"我们不希望人们认为那是一种营销手段。"[24]

社会营销

依据社会营销（societal marketing）的原则，一个文明的企业在制定营销决策

时，要同时考虑消费者的需要和利益，企业的需要和社会的长期利益。企业认识到忽视消费者和社会的长期利益，是对消费者和社会的一种伤害。敏感的企业会将社会问题看作新的机会。

社会导向的营销者希望产品设计不仅是令人愉悦的，同时还是有益的。图16—3显示了这些不同。可以根据消费者的即时满意度和长期利润对产品进行分类。**不完善的产品**（deficient products），指既没有即时吸引力也没有长期利润的产品，如没疗效又难吃的药。**令人愉悦的产品**（pleasing products），可带来高度的即时满意，但可能伤害消费者的长期利益，如香烟和垃圾食品。**有益的产品**（salutary products）的即时满意度较低，但对消费者的长期利益比较好，如自行车头盔或一些保险产品。**理想的产品**（desirable products）既能提供消费者即时满意度，又能满足其长期利益，如既好吃又有营养的早餐。

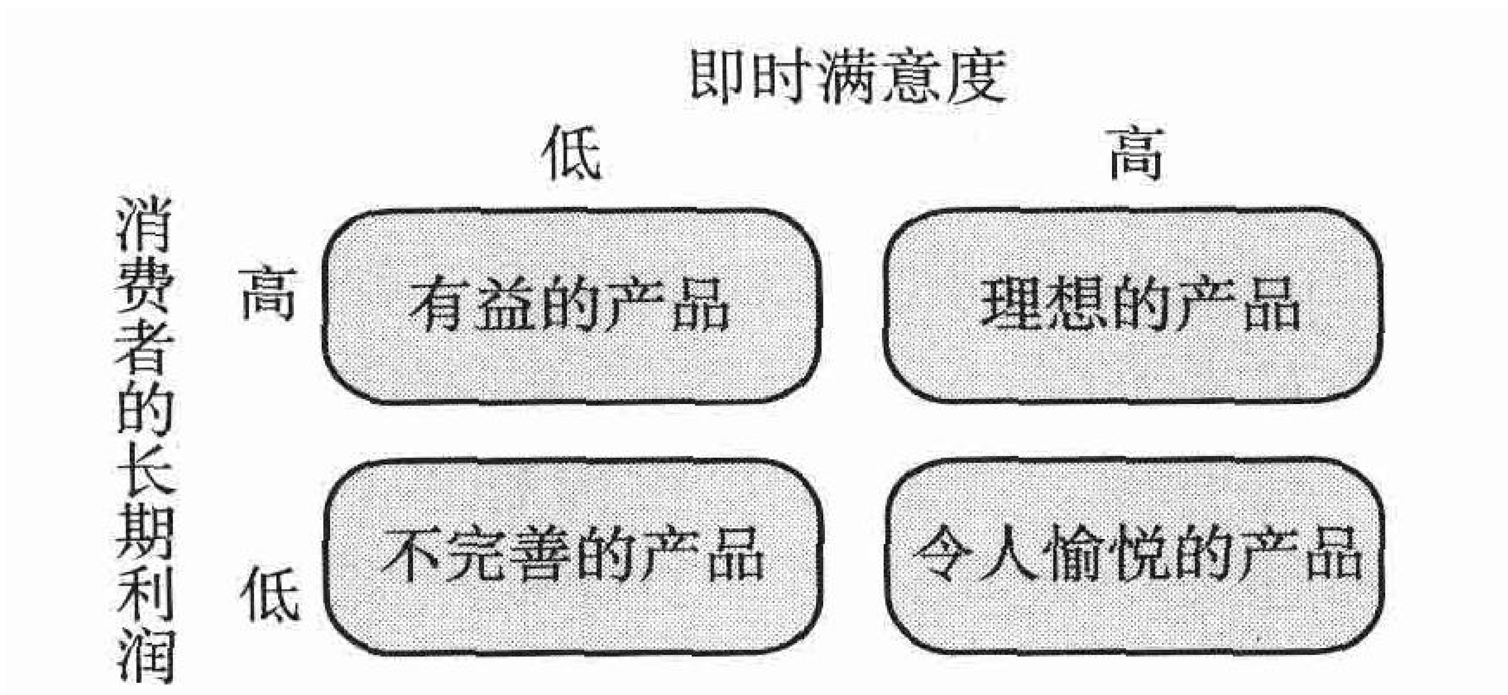


图16—3 社会产品分类

理想的产品有很多。如通用的节能灯泡就既能提供很好的照明，寿命又长，而且节能。丰田混合动力的普锐斯车不仅噪音小，而且燃料效率高。美泰克的海王星（Neptune）滚筒洗衣机在洗干净衣服的同时，还节水节电。海沃氏（Haworth）的Zody办公椅不仅漂亮实用，而且环保：

> 让我们来谈谈你坐的椅子，可能你的椅子只是随便拼凑在一起的聚氯乙烯，每当你换姿势时，就会吸入有害化合物，就像化学燃料厂会产生很多有毒的污染物和废水一样。最终它会被扔进垃圾场或焚化炉，并释放出致癌物质和扰乱内分泌的物质，这会导致男性和女性生殖系统的疾病，或导致儿童患上癌症（也可能是其他疾病?）。现在，你不必担心这些了。事实上，海沃氏已经开发了合适的办公家具。名为Zody的办公椅，没有使用任何聚氯乙烯、氟氯化碳、铬，或其他有毒物质，其中98%的材料可循环利用，50%是再生材料。制造过程中完全利用风力。当椅子准备报废时，企业将回收并重新利用其中的材料。Zody不仅环保，而且对身体很好，是第一个被美国物理治疗协会认可的椅子。[25]

企业应努力使其所有产品都成为理想的产品。一些令人愉悦的产品存在的问题是，产品卖得很好，但最终会伤害消费者。因此，该类产品的机会是，在不减少产品令人愉悦的特点的同时，增加消费者的长期利益。另一方面，有益的产品面临的挑战是增加令人愉悦的特质，以增加消费者的可接受性。

营销道德

尽责的营销人员会面临许多道德上的困境。许多事情的边界常常是不清晰的。因为不是所有管理者都有良好的道德敏感度，所以企业需要制定营销道德政策，即组织

中每个人必须遵守的广泛的道德准则。这些政策应涵盖与分销商的关系、广告标准、顾客服务、定价、产品开发和一般的道德标准。

最好的准则也不能解决营销人员面对的所有道德困境。表 16—1 列出了一些营销人员在职业生涯中可能遇到的道德困境。如果营销人员在所有情境下都选择只顾眼前的销售，那么，他们的营销行为很可能是不道德的，甚至是罪恶的。如果他们拒绝所有即时行动，那么，他们可能是一个不称职的营销经理，并常常感到道德的压力。营销经理需要制定能帮助他们弄清每种情境下道德的重要性，以及他们能在多大程度上做善事的原则。

表 16—1　营销中的道德困境

1. 你在烟草公司工作。社会上多年来的争论让你知道吸烟很可能导致癌症。即使你的企业在开展“如果你不想吸烟，就不要吸烟”的促销活动，但其他企业可能仍在鼓励年轻人（尽管已到了法定年龄）吸烟。你将怎么做呢？

2. 公司研发部门对一种产品稍微做了一些改进，肯定谈不上是非常“新颖和进步的”，但你知道如果在包装或广告中照后者这样写，销量会更好。你将怎么做呢？

3. 有人要你增加已淘汰型号的生产线，因为可以通过广告促进消费者购买。该产品不是很好，但销售人员认为可以它为对照，说服消费者购买价格更高的型号。你被要求为这新一型号开绿灯。你将怎么做呢？

4. 你在考虑雇用一个刚离开竞争对手企业的产品经理。她很乐意告诉你竞争者下一年的所有计划。你将怎么做？

5. 一个重要地区的经销商最近遇到一些家庭问题，而且他的业绩也下滑了。看起来他还需要一段时间处理家庭问题。这样，你可能面临损失许多销售额。在法律上，根据业绩你可以终止这名经销商的经销权，找别人代替。你将怎么做？

6. 你有机会赢得一项对你和你的公司都很重要的业务。采购代理暗示你的“礼物”会对这一决策产生影响。你的助手建议送一台大屏幕高清电视给他。你将怎么做呢？

7. 你听说竞争对手有一个与众不同的新产品。竞争者将在开年度订货会议时，向经销商说明它的特点。你很轻易地就能参加这次会议，探听到该产品的新特性。你将怎么做？

8. 你必须在由广告代理商提出的 3 个广告方案中做出选择。第 1 个方案诚实、直接，但促销力度不够；第 2 个方案采用了性感因素提高吸引力，并夸大了使用该产品的益处；第 3 个方案保证能得到受众注意力，但比较喧闹、刺激、商业性强。前测表明这几个方案的有效性排序是：3，2，1。你将怎么做？

9. 你正在面试一个来应聘销售人员的、有能力的女性申请者。她比你之前面试的男性的能力更强。但你知道在这一行，一些重要的顾客会比较喜欢与男性交易，如果你雇用她可能会损失一些业务。你将怎么做？

什么原则能对企业和营销经理处理与道德和社会责任有关的问题起到指导作用？一种理论认为应由自由市场和法律体系决定。在这一原则下，企业和它们的经理不必为道德判断负责。企业可以在市场和法律体系允许的范围内做任何事。

另一种理论认为，应由企业和经理，而不是系统承担责任。这一更为文明的说法认为：企业应该有“社会良知”。企业和经理在做决策时，应该遵从高标准的道德和伦理规范，而不是依从“系统允许这么做”的观点。历史证明，有许多企业的行为是合法的，但也是非常不负责任的。

每个企业和营销经理都必须具有关于社会责任感和道德行为的准则。在社会营销概念下，每个管理者必须清楚什么是合法的，并在个人正直、企业良知和消费者长期福利的基础上，制定相关准则。一套明确和负责任的准则，能帮助企业处理许多棘手的事，例如 3M 公司遇到的这件事：

> 1997 年末，一项新的血液检测研究技术得出了奇怪的结果：全国人民的血

液里都检测出3M公司近40年来制造的微量的化学物质。如果该结论成立，这意味着所有美国人体内都可能带有少量的全氟辛烷磺化物（PFOS）。尽管人们还不知道该化学物质会有什么害处，但该企业作出了一个惊人的决定。2000年中，在没有任何命令的情况下，3M公司自觉停止了生产含有PFOS和相关化学物质的产品，包括最畅销的思高洁（Scotchgard）织物防护剂。这不是一个简单的决定。因为没有任何可替代的化学品，公司每年的潜在损失将达到5亿美元。3M企业的自觉行动得到了管理当局的赞扬。“3M在这次事件中的自觉行动，证明它是值得信任的。”一位环境保护署的官员认为。“这看起来很糟，”另一位政府科学家认为，“事实是大部分企业……会愤怒、否认。[我们已习惯看到]几十年来关于化学物质是否真的有毒的争论。”而对3M来说，这不是一项困难的决策，这只是应该做的正确的事而已。现在，公司已引进了重新设计的思高洁产品，并宣称其效果要比原来的配方更好，而销售额也一样好。[26]

与环保主义一样，道德问题也将为国际营销人员带来特殊的挑战。不同国家企业的标准和行为是非常不同的。例如，在美国，贿赂和回扣是非法的，而在南美国家，这是正常的商业手段。最近的研究发现，一些国家的企业在发展中国家市场做生意时，更可能进行贿赂。最容易支付贿赂的企业来自印度、俄罗斯。而在包括伊拉克、缅甸和海地在内的其他国家，腐败是正常现象。腐败最少的企业来自冰岛、芬兰、新西兰和丹麦。[27]

在道德标准较低的国家，企业为了赢得竞争，是否必须降低自己的道德标准——这一问题越来越突出。答案是：不。企业应该在全世界作出同样的承诺。例如，恒康互惠人寿保险公司（John Hancock Mutual Life Insurance Company）在东南亚很成功，根据西方标准，该地区的企业和政府行为都是可疑的。尽管本地企业警告恒康为了成功要懂得权变，但该企业仍制定了严格的政策。“我们告诉员工，我们要在本地实行和美国相同的道德标准、生产过程和政策，而且我们做到了，”恒康主席史蒂芬·布朗（Stephen Brown）说，“我们只是认为贿赂是错误的，如果必须靠贿赂才能做生意，我们宁可放弃。”恒康的员工非常满意企业的道德水准。“事实上，必须这样行事的国家，”布朗说，“我们还没发现。如果真的有，我们宁可不在那里做生意。”[28]

许多行业和专业协会提出了道德准则，许多企业也正在实施这些标准。例如，国际营销人员和营销学者的组织——美国营销协会就提出了一套营销道德规范（见表16—2）。企业也开始计划教导营销经理重要的道德准则，并帮助他们寻找正确的回应方式。它们经常举办有关商业道德的研讨会，以及出席相关的会议。此外，大部分主要的美国企业都指定了高层的道德总监负责这方面的事情，并帮助解决员工面对的道德问题。

表16—2　美国营销协会的道德规范

营销人员的道德规范和价值观
导言 美国营销协会承诺将实行高标准的专业道德规范和价值观。规范是已建立的社会和/或专业组织期望和主张的行为标准。价值观代表人们的需要、重要性和道德观念的集合，是评价他人行为的标准。营销人员必须认识到，他们不只是为企业服务，而是在更大范围内的社会经济中创造、促进和实现高效交易活动中的一分子。从这个角度来说，营销人员应该服从最高标准的道德规范和价值观，对所有的利益相关者负责（例如，顾客、员工、投资者、渠道成员、管理部门和所在社区）。

一般规范

1. 营销人员不能做损害其他人的事。这意味着他们要接受适当的训练，以便为组织或顾客增加价值。要服从所有适用的法律和法规，包括他们选择的道德高标准。

2. 营销人员必须在营销系统内培养信任。这意味着产品要与宣传一致，关于产品和服务的营销传播不能有刻意的欺骗和误导；为消费者受到的委屈给予公正的赔偿；努力实施公平而有信用的交易，以利于建立有效的交易过程。

3. 营销人员必须拥护、传播和实践在公正的营销系统中能增加消费者信心的基本道德和价值观。这些基本的价值观包括诚信、负责、公平、尊重、公开和公民权。

道德观

诚信——在与顾客和利益相关者的交易中，保持诚实和坦白。

- 我们要在所有场合和时间都说实话。
- 我们提供所有在宣传中提到的产品价值。
- 我们将收回所有没能传递所承诺利益的产品。
- 我们信守所有直接和潜在的承诺。

负责——接受我们的营销决策和战略带来的所有结果。

- 我们努力为顾客需求服务。
- 我们要避免对利益相关者施加高压。
- 我们承认，随着营销能力和经济影响力的增加，我们对利益相关者负有社会义务。
- 我们承认对社会弱势团体，如儿童、老年人和其他有缺陷的人群，负有特殊义务。

公平——平衡购买者的需求和销售者的利益。

- 我们将采取清楚明晰的方式促销、宣传和传播我们的产品，包括避免错误、误导和其他欺骗性的促销行为。
- 我们抵制任何有可能会损害消费者信任的操纵和销售策略。
- 我们不采用任何价格垄断、掠夺性定价、价格欺骗，或"诱饵—掉包"战术。
- 我们不会有意参与违背公众利益的行为。

尊重——承认所有利益相关者的人格尊严。

- 我们重视个人之间的差异，我们会避免对顾客的刻板印象，或者在促销中使用负面的或不人道的方式描述人口统计特征（例如，性别、民族、性倾向）。
- 我们会聆听顾客需求，并尽一切可能努力探寻和增进顾客满意度。
- 我们将努力理解其他文化下的供应商、中间商和分销商。
- 我们会适当承认他人对营销工作的贡献，例如，咨询师、员工、合作者。

公开——使营销运营过程透明化。

- 我们努力与所有顾客保持有效的沟通。
- 我们接受来自顾客和其他利益相关者的建设性意见。
- 我们将清楚地说明产品或服务的风险、替代的可能，或其他可预见的会影响顾客及其购买决策的事情。
- 我们将完全公开价格目录和财务状况，以及实际的交易价格和价格调整。

公民权——实现利益相关者的经济、法律、慈善和社会责任。

- 我们努力在营销活动中保护自然环境。
- 我们通过志愿活动和慈善捐助回馈社会。
- 我们努力改进营销和它的声誉。
- 我们鼓励供应链成员，确保交易对所有参与者都是公平的，包括发展中国家的生产商。

执行

最后，我们承认每个行业和营销职能部门（例如，营销研究、电子商务、直销、直复营销、广告）都有自己特殊的道德标准。这一系列标准都可以在 AMA 的网站上查到。我们鼓励所有的组织都制定和/或提炼本行业专有的道德标准，以完善这套基本的道德规范和价值观。

资料来源：Reprinted with permission of the American Marketing Association.

普华永道（PwC）提供了一个很好的例子。2002年，PwC建立了由高层全球道德总监领导的全球道德部门，并开始制定和实施全面道德方案。整个行动始于名为“做事之道”的一套行为标准。在全面道德规划过程中，PwC员工学习这套行为标准，了解如何处理棘手的道德问题。这一过程从员工一加入公司就开始了，然后贯穿员工的整个职业生涯。该过程还包括要在企业各层次开展道德互助和日常的沟通。“显然，只满足于分发文件是不够的，”PwC的首席执行官沈德培（Samuel DiPiazza）认为，“道德应体现在我们的所有言论和行动中。”[29]写在纸上的道德标准和规划并不能确保行为上的道德。道德和社会责任感要求整个企业的承诺——它们必须是整体企业文化的一部分。普华永道的沈德培认为：“我认为道德是一项严肃的使命……深入到我们的思想和行为中。它与我们的产品开发系统或分销系统一样重要……它创造了一种基于正直和尊重的文化，而不是基于处理日常危机的文化……我们每天都扪心自问，‘我们在做正确的事吗？’”[30]

课后讨论

讨论题

1. 为什么消费者认为营销使最终消费者购买产品的价格更高？（国际高等商学院协会：沟通）

2. 在营销对整个社会的影响问题上，社会给予了批评。讨论与该影响有关的事项。（国际高等商学院协会：沟通）

3. 讨论营销实践对竞争及相关问题可能产生哪些不利的影响。（国际高等商学院协会：沟通）

4. 企业可以同时集中于消费者保护主义和环境保护主义吗？（国际高等商学院协会：沟通）

5. 定义远见营销，解释五个相关准则。（国际高等商学院协会：沟通）

6. 讨论指导营销人员面对道德问题的哲学。（国际高等商学院协会：沟通）

应用题

1. 消费者如果要抱怨产品不安全，他可以联系美国消费品安全委员会（CPSC）。通过访问 www. cpsc. gov 了解这家机构。讨论最近的召回问题。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

2. 在小组内，就XM广播和Sirius两个卫星广播企业合并的问题展开两种不同观点的辩论。这一合并对竞争和整个社会是好还是坏？（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

3. 确认你信任的企业是对环境负责的。这会影响你对企业的看法吗？这会增加你购买该企业产品的可能性吗？解释你的观点。（国际高等商学院协会：沟通；使用信息技术；深度思考）

聚焦科技

我们正处于一个因科技进步导致技术过时的时代。我们喜欢技术进步，但是它们也会带来麻烦。例如，你可能太年轻而记不起5英寸的计算机软盘或者甚至记不起取代5英寸软盘的更小的3英寸软盘。现在，USB驱动淘汰了软盘和光盘作为数据存储装置。大多数新式计算机不再能取得存储于软盘上的数据，那么，自今5年、10年或者20年之后的情形又会怎样呢？有多少人拥有摄像机却买不到他们用来记录视频的录像带？或者，如果你有一部手机却买不到充电器，那该怎么办呢？

1. 请思考技术过时的其他例子，并与班级同学展开讨论。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

2. 这种技术过时是制造商用于强迫消费者购买新产品的策略，还是基于消费者对于新产品的需求？阐释你的观点。（国际高等商学院协会：沟通；深度思考）

术语表

A

全球本地化营销（adapted global marketing） 一种针对各国目标市场调整营销战略和组合要素的国际营销战略，成本较高，希望以此获取更大的市场份额和利润。

管理式垂直营销系统（administered VMS） 由某一家规模大、实力强的渠道成员，而并非以所有权和合同关系协调生产和分销的营销系统。

采用过程（adoption process） 个人从首次听说新产品到最终采用的心理过程。

广告（advertising） 由明确的发起者以付费的方式，对创意、商品或服务进行的任何非人际传播的演示和促销活动。

广告代理商（advertising agent） 协助企业计划、筹备、实施和评价其所有或部分广告方案的营销服务企业。

广告预算（advertising budget） 将资金和其他资源分配至各产品或企业广告方案的活动。

广告媒体（advertising media） 借以向目标受众传递广告信息的传播媒介。

广告目标（advertising objective） 在特定期间内针对特定对象设定的特定传播任务。

广告战略（advertising strategy） 企业借以完成其广告目标的战略，包括两个主要组成部分：创作广告信息和选择广告媒体。

量力而行法（affordable method） 以管理层预计企业可承受的水平为基础设定促销预算的方法。

年龄和生命周期细分（age and life-cycle segmentation） 将市场按不同的年龄和生命周期划分为不同的群体。

代理商（agent） 一种在比较长期的协议的基础上代表买方或卖方的批发商，它只行使有限的职能，且不取得产品的所有权。

折让（allowance） 制造商向零售商支付的用以补偿其同意以某种方式突出该制造商产品的促销费用。

接触访问（approach） 销售人员在销售过程中首次会见顾客的步骤。

态度（attitude） 人们对某一事物或观念长期持有的正面或负面评价、感受及行为倾向。

B

婴儿潮世代（baby boomers） 第二次世界大战后到 1964 年之前的婴儿潮时期出生的 7 800 万人。

行为细分（behavioral segmentation） 依据消费者对产品的了解、态度、使用或反应将市场划分为几个组群。

信念（belief） 人们对某事物所持的描述性想法。

利益细分（benefit segmentation） 依据消费者从产品中得到的利益将市场划分为几个组群。

品牌（brand） 由名称、术语、标记、符号、设计或它们的组合构成，用于识别某个或某群销售者的产品或服务，并使之与竞争对手的产品和服务区别开来。

品牌资产（brand equity） 因知道品牌名称而产生的顾客对产品或服务的有利的差异化效果。

品牌延伸（brand extension） 将现有品牌名称应用到新的产品类别上。

盈亏平衡定价（目标利润定价）（break-even pricing (or target profit pricing)） 制定可实现生产或营销某一产品盈亏平衡的价格；或制定取得目标利润的价格。

经纪人（broker） 一种不具有产品所有权的批发商，其作用是联系买方和卖方，并协助他们谈判。

商业分析（business analysis） 检查新产品的销售额、成本和利润预测，以查明这些因素是否达到了企业目标。

产业购买者行为（business buyer behavior） 组织以盈利为目的购买产品和服务，用以生产、出售或出租其他产品和服务的行为。

业务组合（business portfolio） 构成企业的业务和产品的集合。

商业销售促进（business promotions） 用以产生商业促进、刺激购买、回馈顾客和激励销售人员的销售促进工具。

企业对企业的在线营销（business-to-business (B2B) online marketing） 利用B2B网站、电子邮件、在线产品目录、在线交易网站和其他在线资源，以更有效地联络新顾客和服务现有顾客，并获得采购效率和更好的价格。

企业对消费者的在线营销（business-to-consumer (B2C) online marketing） 通过在线方式向最终消费者销售产品和服务。

采购中心（buying center） 参与企业采购决策过程的所有个人和部门。

副产品定价（by-product pricing） 通过对副产品的定价使主产品的价格更具竞争力。

C

附属产品定价（captive-product pricing） 对须与主要产品一起才能使用的产品制定价格，如剃须刀的刀片和相机的胶卷。

目录营销（catalog marketing） 通过将印刷的、视频的或电子的目录邮寄至所选顾客，在商店中陈列目录或以在线展示的方法开展直销。

品类杀手（category killer） 对某一特定产品线提供非常多的产品种类，并雇用内行员工的大型专业商店。

因果性调研（causal research） 用以检验因果关系的假设的市场调研。

连锁商店（chain store） 通常拥有和控制两家或更多的商店。

渠道冲突（channel conflict） 因营销渠道成员对角色和目标——各自的任务和回报有不一致看法而导致的矛盾。

渠道层级（channel level） 使产品和所有权更接近最终顾客的中间商等级。

虚实结合企业（click-and-mortar companies） 增加在线营销业务的传统实体公司。

点击企业（click-only companies） 就是通常所说的在线交易公司，其经营不含任何虚实结合的市场，只有在线经营。

完成交易（closing） 销售过程中销售人员要求顾客出示订单的步骤。

合作品牌（co-branding） 在同一产品上同时使用两家企业品牌名称的做法。

认知失调（cognitive dissonance） 由购后矛盾导致的顾客不安。

商业化（commercialization） 将新产品引入市场的行为。

商业在线数据库（commercial online database） 用计算机从在线商业来源或通过互联网收集可得到的一切信息。

沟通适应（communication adaptation） 使广告信息完全适应当地市场的全球沟通战略。

竞争优势（competitive advantage） 通过低价或提供与其高价相符的更多利益来传递更大的顾客价值，以取得较竞争者更优越的地位。

竞争对等法（competitive-parity method） 按竞争者的费用水平制定促销预算。

集中营销（利基营销）（concentrated marketing（or niche marketing）） 企业追求一个或少数几个细分市场，或利基市场的高份额的目标市场选择战略。

概念测试（concept testing） 对一组目标消费者测试新产品概念，以弄清楚其是否具有较强的市场吸引力。

消费者购买行为（consumer buyer behavior） 最终消费者——个人和家庭为个人消费而购买产品和服务的行为。

消费者市场（consumer market） 为个人消费而购买，或得到产品和服务的所有个人和家庭。

消费品（consumer product） 最终消费者出于个人消费的目的而购买的产品。

消费者自主营销（consumer-generated marketing） 无论消费者是否受到邀请，都自己创造营销信息、广告和其他品牌交流活动。

消费者销售促进（consumer promotions） 用于刺激短期顾客购买和介入，或巩固长期顾客关系的各种促销工具。

消费者保护主义（consumerism） 由居民和政府机构组织的，以改善交易过程中顾客权益和权利为目标的运动。

消费者导向营销（consumer-oriented marketing） 要求企业从消费者的角度看待和组织营销活动，是远见营销的原理。

消费者对企业的在线营销（consumer-to-business（C2B）online marketing） 由消费者挑选卖家，了解其提供物和开始购买，有时甚至协商交易条款的在线交易行为。

消费者对消费者的在线营销（consumer-to-consumer（C2C）online marketing） 产品和信息在最终消费者之间进行的在线交易。

合同制造（contract manufacturing） 企业与国外市场的制造商签订合同，建立合资企业，以生产产品或提供服务。

合同式垂直营销系统（contractual VMS） 通过合同将不同生产和分销等级上的企业联系起来，以获取比独立行动情况下更大的经济和销售影响的垂直营销系统。

便利品（convenience product） 消费者经常购买、能够立即买到、几乎不用做出比较和购买努力就能得到的消费品。

便利店（convenience store） 靠近住宅区的小型商店，每天营业时间很长，而且只出售有限几种周转率高的便利品。

传统分销渠道（conventional distribution channel） 由独立的生产商、批发商和零售商组成的渠道，它们各自通常不惜牺牲渠道的整体利益来实现自己的利润最大化。

公司式垂直营销系统（corporate VMS） 在单一所有权下组织生产和分销的垂直营销系统——渠道领袖建立在同一所有权的基础上。

公司（品牌）网站（corporate（or brand）Web site） 用于树立顾客美誉、收集顾客反馈和作为其他渠道的补充，而不直接销售企业产品的网站。

成本导向定价（cost-based pricing） 以生产、分销和销售某产品的成本，加上营销努力和承担风险所要求的回报率为基础制定价格。

成本加成定价（cost-plus pricing） 以产品成本加上规定百分率的方法制定价格。

对销贸易（countertrade） 产品直接或间接地交换其他产品，而非现金的国际贸易。

创意概念（creative concept） 令人赞赏的“大创意”，能以独特和令人难忘的方式产生广告信息。

文化环境（cultural environment） 能够影响社会基本价值观、观念、喜好和行为态度的习俗或其他因素。

文化（culture） 社会成员从家庭和其他重要机构习得的一系列基本价值观、观念、需求和行为态度。

顾客数据库（customer database） 有组织地收集个人顾客和潜在客户的综合数据，包括地理的、人口的、心理的和行为的

数据。

顾客资产（customer equity） 企业所有顾客的终身价值的总量。

顾客洞察（customer insights） 从营销信息中得出的关于顾客和市场的最新理解，并将其作为创造顾客价值和建立顾客关系的基础。

顾客终身价值（customer lifetime value） 顾客一生中光顾商店所能产生的全部购买的价值。

客户关系管理（customer relationship management，CRM） 通过管理个人顾客的详细信息和顾客“接触点”，以实现顾客忠诚最大化；通过传递顾客价值和满意，建立和维持盈利性的顾客关系。

顾客型销售组织结构（customer sales force structure） 销售人员只向某类特定顾客或行业销售的销售队伍组织方式。

顾客满意（customer satisfaction） 对产品的感知和顾客期望的比较程度。

以顾客为中心的新产品开发（customer-centered new-product development） 专注于寻找能解决顾客问题和创造更多顾客满意的新途径来开发新产品。

顾客感知价值（customer-perceived value） 顾客将某产品的全部利益和成本的差额与竞争性产品相比得出的评价。

顾客价值营销（customer-value marketing） 认为企业应将其绝大部分资源用于能带来顾客价值的营销投资项目，是远见营销的原理之一。

D

衰退期（decline stage） 产品生命周期中产品销售额下降的阶段。

不完善的产品（deficient products） 既没有即期吸引力，也没有远期利益的产品。

需求曲线（demand curve） 描述市场在一定时期内、在不同价格水平下将会购买的单位数量的曲线。

需求（demands） 有购买力作支持的人类需要。

人口细分（demographic segmentation） 以年龄、性别、家庭规模、家庭生命周期、收入、职业、教育、宗教、种族、世代和民族等变量为基础，将市场划分为不同的群体。

人口统计（demography） 根据规模、密度、地区、年龄、性别、种族、职业和其他统计量来研究人类种群。

百货商店（department store） 销售很宽的产品线，同时各产品线都作为独立的部门，有专门的顾客和商品专员管理的零售组织。

派生需求（derived demand） 最终来源于对消费品的需求（受消费品需求驱动）的企业需求。

描述性调研（descriptive research） 为更好地描述营销问题、情况或市场的营销调研，如产品的市场潜力，或消费者的人口特征和态度。

理想的产品（desirable products） 即期满意度和远期利益都很高的产品。

差异化营销（细分营销）（differentiated marketing（or segmented marketing）） 企业定位于几个细分市场，并对各细分市场单独设计提供物的目标市场选择战略。

差异化（differentiation） 使市场供给物产生实际差异，以创造优越的顾客价值。

直接投资（direct investment） 通过在外国建立装配或生产线进入外国市场。

直接邮寄营销（direct-mail marketing） 向特定地址的人邮寄邀约、通知、提醒或其他物品的直销。

直复营销（direct marketing） 直接接触仔细选定的个人消费者，以取得即时反应，并培养长期的顾客关系。

直接营销渠道（direct marketing channel） 没有中间商参与的营销渠道。

电视直销（direct-response television marketing） 以电视为媒介的直复营销，包括直接响应的电视广告（或电视直销节目）和居家购物频道。

折扣（discount） 一定条件下或一定时期内对购买的直接降价。

折扣商店（discount store） 以薄利多销的

方式，低价出售标准化商品的零售店。

去中介化（disintermediation） 通过产品或服务供应商，或以全新的中间商类型取代传统的中间商来削减营销渠道的中间商。

配送中心（distribution center） 用于接收来自各工厂和供应商的产品，处理订单，有效地满足订单，并尽快将产品交至顾客的高度自动化的大型仓库。

多元化（diversification） 通过经营或获得企业现有产品和市场之外的业务来实现企业发展的战略。

精简化（downsizing） 通过剔除业务单元中那些无法盈利的，或不再适合公司总体战略的产品来减少业务组合。

动态定价（dynamic pricing） 持续地调整价格以满足个人消费者和环境的特征和需要。

E

经济共同体（economic community） 几个国家组织起来致力于实现国际贸易秩序的共同目标。

经济环境（economic environment） 影响消费者购买力和支出模式的因素。

恩格尔法则（Engel's laws） 一个多世纪前由厄恩斯特·恩格尔（Ernst Engel）提出，认为人们随着家庭收入的增加，在食物、住房、交通、健康护理和其他产品与服务类别上的支出比例将发生变化。

远见营销（enlightened marketing） 认为公司的营销活动应有助于营销系统实现最优长期绩效的营销哲学。

环境可持续发展（environmental sustainability） 既能保护环境又能为企业赢得利润的战略的管理方法。

环境保护主义（environmentalism） 关心环境的市民和政府机构开展的利于保护和改善人类居住环境的有组织的运动。

民族志调研（ethnographic research） 派遣训练有素的观察人员去观察和接触"自然状态"中的消费者的一种观察式调研。

事件营销（event marketing） 制造一个品牌营销事件，也可独自或同别人一起充当事件的赞助人。

交换（exchange） 用某物作为回报从他人那里获得想要的标的物的行为。

独家分销（exclusive distribution） 授予有限数量的经销商在其地域范围内分销企业产品的独家代理权。

创作文体（execution style） 创作广告信息时使用的方法、风格、格调、用词和格式。

实验式调研（experimental research） 通过挑选两组配对实验对象小组，给予它们不同的处理，控制相关因素和检查小组反应的差异来收集一手数据。

探索性调研（exploratory research） 收集有助于定义问题和提出假设的初步信息的营销调研。

出口（exporting） 将企业在国内生产的产品稍加修改后销往外国市场的行为。

F

工厂直营店（factory outlet） 由制造商拥有和经营，通常销售其过剩、停产或不合规格产品的低价零售商店。

热潮（fad） 由消费者的热情和当前产品或品牌流行所导致的短时期内不正常的高销售额。

时尚（fashion） 一定范围内为目前人们普遍接受或流行的款式。

固定成本（fixed costs） 不随生产或销售水平变化的成本。

焦点小组访谈（focus group interviewing） 训练有素的访谈人员邀请6～10人一起进行数小时的关于某产品、服务或组织的人员访谈，由访谈人员将小组讨论"聚焦"于重要的问题上。

后续工作（follow-up） 在销售过程的最后一步中，销售人员通过售后跟踪调查以确保顾客满意和重复交易。

特许经营（franchise） 在制造商、批发商或服务机构（特许权授予者）与为拥有或经营一个以上特许体系中的单位而购买特许权的独立的业务人员（受许人）之间的

契约联盟。

特许经营组织（franchise organization） 由渠道成员之一的特许权授予者连接生产和分销过程中的各个阶段的合同式垂直营销系统。

G

性别细分（gender segmentation） 依据性别将市场划分为不同的群体。

X世代（generation X） 在婴儿潮之后，1965—1976年间低生育率时期出生的4 500万美国人。

地理细分（geographic segmentation） 将市场按照国家、州、地区、农村、城市或邻里等地理单位划分为子市场。

地理定价（geographical pricing） 依据顾客的地理位置制定价格。

跨国公司（global firm） 通过多国经营以取得其纯粹的国内竞争者所无法企及的研发、生产、营销、财务等方面的成本和声誉优势的企业。

最优价值定价（good-value pricing） 以提供品质与良好服务的恰当组合为基础确定价格。

团队（group） 两人或更多的人共同合作，以实现各自的或共同的目标。

增长—占有率矩阵（growth-share matrix） 依据市场增长率和相对市场份额对企业战略业务单元进行评价，并将其分为明星、现金牛、问号和瘦狗四类的投资组合规划方法。

成长期（growth stage） 产品生命周期中产品销售额开始快速增加的阶段。

H

排除异议（handing objections） 销售过程中销售人员寻找、分类和克服顾客反对购买的理由的步骤。

水平营销系统（horizontal marketing system） 两家或两家以上的企业联合起来共同发掘新的营销机会的渠道安排。

I

产生创意（idea generation） 系统地寻找新产品创意。

筛选创意（idea screening） 筛选有关新产品的创意，以尽可能发现好的创意和淘汰差的创意。

收入细分（income segmentation） 将市场划分为不同的收入群体。

独立廉价零售商（independent off-price retailer） 拥有独立的所有权，同时又作为更大的零售公司的一个部门运营的低价零售商。

间接营销渠道（indirect marketing channel） 有一个或一个以上中间商参与的渠道。

个性化营销（individual marketing） 企业根据独特顾客的需要和偏好定制其生产和营销方案，也称“个人化市场营销”、“定制营销”或“一对一营销”。

产业用品（industrial product） 个人或组织购买用于进一步加工或经营一项业务的产品。

创新营销（innovative marketing） 要求企业根据实际情况改进其产品和营销，是远见营销的原理之一。

内部销售队伍（inside sales force） 在办公室通过电话和互联网开展业务或访问预期顾客的内部销售人员。

整合物流管理（integrated logistics management） 强调通过公司内部和全部营销渠道组织的团队协作来实现分销系统整体绩效最大化的物流观念。

整合营销沟通（integrated marketing communications，IMC） 仔细地整合与协调企业的诸多沟通渠道，以传递清晰、统一和令人关注的企业及产品信息。

密集分销（intensive distribution） 尽可能多地利用多个经销商销售产品。

互动营销（interactive marketing） 培训服务员工以掌握与顾客进行互动的娴熟技艺，并令顾客感到满意。

跨国市场细分（intermarket segmentation） 将不同国家的、具有相似需要和购买行为的消费者分为同一细分市场。

多式联运（intermodal transportation） 将两种或两种以上的运输方式整合在一起使用。

内部数据库（internal databases） 以电子采集的方式，从企业内部网络的数据来源获取的消费者和市场信息。

内部营销（internal marketing） 引导和激励员工接触消费者，并支持服务人员团结协作，以实现顾客满意。

互联网（internet） 能将全世界的各类计算机网络使用者连接起来，并与大得惊人的“信息库”相连的巨大的公共网络。

导入期（introduction stage） 产品生命周期中新产品被首次分销和能被购买的阶段。

J

共同所有（joint ownership） 企业和国外投资者一起创建一家共同分享所有权和控制权的本地企业的联合投资方式。

组建合资公司（joint venturing） 通过与国外企业一起生产或营销某产品或服务的方式进入国外市场。

L

学习（learning） 由经验积累而引起的个人行为的改变。

许可经营（licensing） 企业与国外市场的被许可方签订授予其使用某一生产工艺、商标、专利、商业秘密或其他有价值项目的特权的协议，同时收取一定的酬金或特权使用费以进入国外市场的方式。

生活方式（lifestyle） 由行为、兴趣和观念所体现的个人生活模式。

产品线延伸（line extension） 将现有品牌名称应用到现有产品类别的新品种、新颜色、新规格、新配方或新口味产品上。

地区营销（local marketing） 企业针对如城市、邻里甚至特定商店的当地顾客群定制其品牌和促销活动。

M

宏观环境（macroenvironment） 由人口特征、经济、自然、科技、政治和文化等环境因素组成的较大范围的社会因素。

麦迪逊大街加好莱坞藤街（Madison & Vine） 描述将广告和娱乐结合起来，以打破现状并创造更具吸引力的使信息接触消费者的新途径的术语。

合同管理（management contracting） 国外企业提供资本，国内企业提供专有技术管理的一种合资企业，在这种情况下，国内企业出口的是管理服务而不是产品。

制造商的销售分支机构和办事处（manufacturers' sales branches and offices） 由销售商或客户自己而不是由独立的批发商进行批发的机构。

市场（market） 产品或服务的实际和潜在购买者的总和。

市场开发（market development） 通过为现有产品识别和开发新的细分市场来实现企业发展的战略。

市场供给物（market offering） 提供给市场的用于满足一定需要或需求的产品、服务、信息或体验的总和。

市场渗透（market penetration） 在不对产品做任何变动的情况下，通过增加现有细分市场的现有产品销售额来实现企业发展的战略。

细分市场（market segment） 对一定的营销努力具有相似反应的一组消费者。

市场细分（market segmentation） 将市场划分为具有不同需要、特征或行为，以及需要不同产品或营销方案的顾客群体。

目标市场选择（market targeting（or targeting）） 评价各细分市场的吸引力，以有选择地进入一个或一个以上的细分市场的过程。

市场营销（marketing） 创造、沟通、传递和交换对顾客、客户、股东和全体社会有价值的提供物的活动、机构和过程。

营销审计（marketing audit） 以确定问题范围和机会，以及提出用于改善企业营销绩效的活动规划为目的的对企业环境、目标、战略和活动的全面、系统、客观和定期的审查。

营销渠道（分销渠道）（marketing channel (or distribution channel)） 所有帮助向消费者或企业用户提供某一产品或服务的相互依赖的组织。

营销渠道设计（marketing channel design） 通过分析消费者需求、设定渠道目标、确认主要渠道选择，以及对它们进行评价来设计有效的营销渠道。

营销渠道管理（marketing channel management） 选择、管理和激励各渠道成员及定期评价其绩效的行为。

市场营销观念（marketing concept） 认为组织目标的实现由对于目标市场需要和需求的了解以及比竞争者更好地传递其渴求的满意决定的营销管理哲学。

营销控制（marketing control） 测量和评价营销战略和计划的成效并采取正确的行动以确保目标实现的过程。

营销环境（marketing environment） 在企业营销活动之外，但又会对其营销管理层与目标顾客建立和维持成功关系产生影响的因素。

营销执行（marketing implementation） 为实现战略性营销目标而将营销战略和计划转变为营销活动的过程。

营销信息系统（marketing information system, MIS） 用于评估信息需求，开发所需信息，以及帮助决策制定者利用信息来产生和验证适合的顾客和市场洞察的人员和程序的组合。

营销情报（marketing intelligence） 系统地收集和分析有关消费者、竞争者和营销环境发展情况的公开信息。

营销中间商（marketing intermediaries） 帮助企业将产品促销、销售和分销给最终顾客的企业。

营销物流（物流）（marketing logistics (or physical distribution)） 计划、实施和控制从生产者到消费者的整个原材料、最终产品和相关信息的实体流，以满足顾客需求并获得盈利。

营销管理（marketing management） 选择目标市场并与其建立盈利关系的艺术和科学。

营销组合（marketing mix） 企业用于制造其目标顾客需要的反应的可控的营销策略工具（产品、定价、分销和促销）组合。

营销近视症（marketing myopia） 过多关注企业提供的具体产品，而忽视这些产品带来的利益和体验的错误。

营销调研（marketing research） 系统地设计、收集、分析和报告有关组织面临的具体营销情况的数据。

营销战略（marketing strategy） 指导业务单元创造顾客价值，并建立盈利性的顾客关系的营销逻辑。

营销战略开发（marketing strategy development） 基于产品概念设计新产品的初始营销战略。

营销网站（marketing Web site） 通过吸引消费者加入与企业的互动，促使其做出直接购买决策，或获取其他营销成果的网站。

市场渗透定价（market-penetration pricing） 为吸引大量顾客和取得巨大市场份额而给新产品设定低价。

市场撇脂定价（撇脂价格）（market-skimming pricing (or price skimming)） 为从各细分市场上逐层撇取最大收入而对新产品设定顾客愿意接受的高价。这虽然可能导致销量较小，但利润丰厚。

成熟期（maturity stage） 产品生命周期中销售额增长缓慢或趋平的阶段。

商人批发商（merchant wholesaler） 对其买卖的产品拥有所有权的独立企业。

微观环境（microenvironment） 与企业紧密相关，并对其服务的顾客产生影响的因素，包括其他企业、供应商、营销中间商、顾客、竞争企业和公众。

微观营销（micromarketing） 企业依据具体个人和当地顾客的需要和需求定制其产品和营销方案的做法——包括本土营销和个性化营销。

千禧世代（Y 世代）（millennials (or Generation Y)） 在 1977—2000 年间出生的

8 300万美国人，是婴儿潮世代的孩子。

企业使命（mission statement） 组织目的的陈述——在特定的环境下企业想要完成的事情。

修订重购（modified rebuy） 采购方需要调整产品规格、价格、期限或供应商的采购情景。

动机（驱动力）（motive（or drive）） 能产生足够压力以指引人们去寻求满足的需要。

多渠道分销系统（multichannel distribution system） 企业通过建立两条或更多的营销渠道，以接触一个或更多的细分市场的分销系统。

N

自然环境（natural environment） 营销者需要的并受营销活动影响的自然资源。

需要（needs） 感到缺乏的状态。

新产品（new product） 潜在顾客认为是新事物的产品、服务或创意。

新产品开发（new-product development） 企业通过产品研发部门从事的原创性产品、产品改进、产品修正和新品牌的开发活动。

新任务（new task） 采购方首次采购某产品或服务的购买情景。

O

目标任务法（objective-and-task method） 通过确定明确的目标、确定要实现这些目标须完成的任务以及估计完成这些任务所需成本来制定促销预算。这些成本的总和就是提议的促销活动的预算。

观察式调研（observational research） 通过观察相关人员、活动和情况来收集一手数据。

时机细分（occasion segmentation） 根据顾客打算购买、做出实际购买行为，或使用所购物品的时间将市场划分为不同的群体。

廉价零售商（off-price retailer） 以低于正常批发价的价格买进，再以低于一般零售价的价格卖出商品的零售商，如工厂直营店、独立廉价零售商和仓储会员店。

在线广告（online advertising） 在消费者浏览网页时出现的广告，包括展示广告、相关搜索广告、在线分类广告和其他形式的广告。

在线焦点小组（online focus groups） 在互联网上召集少数几个人和一名训练有素的主持人形成的一个小组，他们一起讨论某一产品、服务或组织，以获得消费者态度和行为的定性洞察。

在线营销（online marketing） 企业通过互联网销售其产品和服务，并建立顾客关系。

在线营销调研（online marketing research） 通过互联网调查、在线焦点小组、基于网络的实验或跟踪消费者的在线行为来收集一手数据。

在线社交网络（online social networks） 人们进行社交活动或交流信息和观点的在线社区，如博客、网络交友网站或虚拟世界。

意见领袖（opinion leader） 在参照群体中因特殊技能、知识、人格或其他特征而能够对他人施加影响的人。

可选产品定价（optional-product pricing） 对与主产品相伴的选择品或附属品制定价格。

外部销售队伍（现场销售队伍）（outside sales force（or field sales force）） 外出现场拜访顾客的外部销售人员。

P

包装（packaging） 设计和生产某产品容器及包装物的活动。

合作伙伴关系管理（partner relationship management） 与企业其他部门和其他企业紧密合作，共同向顾客传递更大的价值。

销售百分比法（percentage-of-sales method） 以当前或预测的销售额，或单位销售价格为基础设定促销预算。

感知（perception） 人们选择、组织和理

解信息以构造关于世界的看法的过程。

人员推销（人员销售）（personal selling） 企业销售队伍以达成交易和建立顾客关系为目的进行的人员展示。

个性（personality） 导致人们对环境做出相对一贯或持久反应的独特心理特征。

令人愉悦的产品（pleasing products） 即期满意度高但从长远看可能损害消费者利益的产品。

政治环境（political environment） 可能会给社会中的各种组织和个人造成影响和限制的法律、政府机构和压力集团。

业务组合分析（portfolio analysis） 管理层用于评价构成企业的产品和业务的程序。

市场定位（positioning） 企业为了在目标消费者心里占据一个比竞争者更明确、更独特和更理想的地位，而对其市场供给物做出的安排。

定位陈述（positioning statement） 概括企业或品牌定位的陈述，其形式是：对（目标细分市场和需要）而言，我们的（品牌）意味着（概念），其不同点是（差异点）。

事先调查（preapproach） 销售过程中销售人员在访问预期顾客前尽可能多地对其进行了解的阶段。

展示（presentation） 销售过程中，销售人员通过向顾客讲述"实用小故事"，解释企业的产品将如何解决顾客问题的阶段。

价格（price） 为一项产品或服务收取的金钱数量，或者消费者为获得拥有或使用该产品或服务所带来的价值而放弃的全部价值的总和。

价格弹性（price elasticity） 需求对价格变化的敏感程度。

原始数据（primary data） 出于特定目的而直接收集的信息。

产品（product） 市场上任何可令人注意、获取、使用或满足某种消费需求或需要的事物。

产品适应（product adaptation） 企业为适应外国市场的当地条件或需求而对产品进行的调整。

产品捆绑定价（product bundle pricing） 为若干产品的搭配组合制定较低的价格。

产品观念（产品概念）（product concept） 用表达清楚的消费者术语对新产品创意进行的详细描述。消费者喜欢具有最好的质量、性能和特色的产品，因此企业应在对产品的持续改进方面花费精力。

产品开发（product development） 通过向当前市场提供修改的或全新的产品实现企业发展的战略；将产品概念开发为实体产品以确保产品创意能转变为可生产的市场提供物。

产品创新（product invention） 针对外国市场创造全新的产品或服务。

产品生命周期（product life cycle） 产品在进入市场之后到退出市场之前销售额或利润的变化过程。

产品线（product line） 一组因功能相似而紧密相关的产品，通过同种经销商或在同一价格区间内卖给同一顾客群体。

产品系列定价（produce line pricing） 以产品间的成本差异和对独特的产品特征价值的顾客感知为基础，对某产品系列中的不同产品制定价格。

产品/市场扩张矩阵（product/market expansion grid） 通过市场渗透、市场开发、产品开发或多元化来识别企业发展机会的投资组合规划工具。

产品组合（product mix（or product portfolio）） 某一销售人员负责销售的全部产品线和产品项目的组合。

产品定位（product position） 以消费者对重要属性的感知——相对于竞争品而言本产品在消费者心中的位置来定义产品的方法。

产品质量（product quality） 与能满足顾客的显性或隐性需要的能力有关的产品或服务的特征。

产品型销售组织结构（product sales force structure） 按照每个销售人员只销售企业某一部分产品的方式组织销售队伍。

生产观念（production concept） 认为消费者喜欢那些容易买到且物美价廉的产品，因此企业应专注于提高生产和分销效率的观点。

促销组合（营销沟通组合）（promotion mix (or marketing communications mix)） 企业用于有说服力地传递顾客价值和建立顾客关系的广告、公共关系、人员推销和直销工具的组合。

促销定价（promotional pricing） 为增加短期销售额而临时性地将产品价格定在价格目录所列价格之下，有时甚至低于成本的定价方法。

寻找线索（prospecting） 销售过程中销售人员和企业辨认符合要求的潜在顾客的过程。

心理细分（psychographic segmentation） 基于社会阶层、生活方式或人格特征将市场分为不同的群体。

心理定价（psychological pricing） 考虑价格的心理作用而不是简单地依据经济学原理定价的做法；其价格通常会表明人们对产品的需求。

公众（public） 对组织实现其目标具有实际、潜在利益或影响的任何群体。

公共关系（public relations） 通过获得良好的口碑、建立良好的公司形象，以及处理好或防止不利的谣言、故事和事件，与企业的各种公众建立良好关系。

拉式战略（pull strategy） 为促使最终消费者购买产品而将大量支出用于广告和消费者促进的促销战略。若拉式战略有效，消费者将向渠道成员索求产品，而渠道成员将进一步向制造商索求产品。

推式战略（push strategy） 通过销售队伍和交易折扣将产品从渠道推向顾客的促销战略。制造商将产品推销给渠道成员，促使其购买，然后由他们再将产品推销给最终消费者。

R

参考价格（reference prices） 顾客记在脑海中，且在看到某产品时会加以参考的价格。

零售商（retailer） 销售额主要来自零售业务的企业。

零售（retailing） 涉及向最终消费者直接销售个人使用而非企业使用的产品或服务的所有活动。

广告投资收益率（return on advertising investment） 广告投资的净收益与其成本的比值。

营销投资收益率（return on marketing investment (or marketing ROI)） 营销投资产生的净收益与其成本的比值。

S

销售促进（sales promotion） 用于鼓励顾客立即购买，或增进产品和服务销售的短期刺激手段。

销售定额（sales quota） 销售人员应完成的销量标准，以及销售额应在企业各产品间如何分配。

销售队伍管理（sales force management） 对销售队伍活动的分析、规划、实施和控制，包括设计销售队伍实行的战略和组织结构，以及对销售人员的招聘、甄选、培训、监督、薪酬设计和评估。

销售人员（salesperson） 在寻找有潜力的客户、沟通、销售、服务、收集信息和建立关系等活动中代表企业面对顾客的人。

有益的产品（salutary products） 当前吸引力小但可能使消费者远期获益的产品。

样本（sample） 营销调研中在总体中挑选的可从整体上代表总体的个体。

二手数据（secondary data） 之前出于其他目的而收集并保存的信息。

细分定价（segmented pricing） 以两种或更多种价格销售产品，但价格的差异并非以成本为基础的定价方法。

选择性分销（selective distribution） 利用多家但不是全部的愿转售企业产品的中间商。

销售观念（selling concept） 认为消费者只有在企业作出大规模的推销或促销努力时才会大量购买企业产品的观念。

销售过程（selling process） 销售人员在销售过程中遵循的步骤，包括寻找有望客户、筛选、售前调查、接触顾客、陈述和展示、交付标的物、结算和跟踪。

使命感营销（sense-of-mission marketing） 认为企业应从广义的社会角度，而不是狭隘的产品角度确定其营销任务，是远见营销的原理之一。

服务（service） 一方向另一方提供的任何活动或利益，基本上是无形的，且不会产生任何所有权。

服务的不可分离性（service inseparability） 服务的一个主要特征——生产和消费同时进行，且与服务提供者不可分离。

服务的无形性（service intangibility） 服务的一个主要特征——在购买服务之前，不能被顾客看到、品尝到、感觉到、听到或闻到。

服务的易逝性（service perishability） 服务的一个主要特征——不能为以后的销售或使用而储存。

服务利润链（service-profit chain） 将服务企业的利润与员工和顾客的满意联系起来的链条。

服务零售商（service retailer） 产品线是服务的零售商，例如酒店、航空公司、银行、大学等其他机构。

服务的易变性（service variability） 服务的一个主要特征——质量差异很大，依赖于提供服务的人、时间、地点和方式。

顾客份额（share of customer） 该公司在顾客购买的产品类别中所占的比例。

购物中心（shopping center） 从整体上进行规划、开发、拥有和管理的一组零售企业。

选购品（shopping product） 在挑选和购买过程中，顾客以适用性、质量、价格和款式等产品特征为基础进行比较的消费品。

社会阶层（social class） 社会中相对稳定和一致的群体，其成员具有相似的价值观、兴趣和行为。

社会营销（societal marketing） 为提高个人和社会的福利而在方案设计中利用商业性的营销观念和工具以影响个人的行为；认为企业在制定营销决策时应考虑消费者需求、企业需求、消费者长期利益和社会长期利益，是远见营销的原理之一。

社会营销观念（societal marketing concept） 认为企业在制定营销决策时应同时考虑消费者需求、企业需求、消费者长期利益和社会长期利益。

垃圾邮件（spam） 未经他人同意发送的、他人不想要的商业性电子邮件信息。

特殊品（specialty product） 顾客愿意为其付出特别的购买努力，具有独特特性或品牌识别的消费品。

专卖店（specialty store） 经营的产品线既窄又深的零售店。

全球标准化营销（standardized global marketing） 在企业所有的国际市场上，基本使用相同的营销战略和组合的国际营销战略。

商店品牌（自有品牌）（store brand（or private brand）） 由提供产品或服务的零售商创造和拥有的品牌。

直接产品延伸（straight product extension） 不对产品做任何改变就在国外市场上销售。

直接重购（straight rebuy） 采购企业不做任何调整而例行式地重复采购的情形。

战略规划（strategic planning） 开发或维持企业在组织目标、能力及不断变化的营销环境之间战略适应的过程。

风格（style） 基本和独特的表现形式。

亚文化（subculture） 基于共同的生活经历和环境而具有相同价值体系的群体。

超级市场（supermarket） 拥有品类繁多的杂货和家居用品的大规模、低成本、低利润、量大和自我服务的商店。

超级商店（superstore） 提供品种繁多的日常食品、非食品产品和服务的商店，其规模通常比超级市场更大。

供应链管理（supply chain management） 在供应商、企业、中间商和消费者间对原材料、产成品和相关信息的上向和下向价

值附加流的管理。

询问式调研（survey research） 通过向人询问有关其知识、态度、喜好和购买行为的问题来收集一手数据。

SWOT 分析（SWOT analysis） 对企业优势、劣势、机会和威胁的总体评价。

系统销售（解决方案销售）（systems selling (or solutions selling)） 为帮助客户避免所有涉及复杂的购买情形的孤立决策，而向其销售针对某一问题的完整解决方案。

T

目标成本法（target costing） 以理想的销售价格为起点，设定能确保该价格盈利的成本目标的定价方法。

目标市场（target market） 企业决定为其服务的具有共同需要或特征的顾客群体。

基于团队的新产品开发（team-based new-product development） 为节省时间和提高效率，企业各部门紧密合作，紧密衔接产品开发过程步骤的新产品开发方法。

团队销售（team selling） 将来自销售、营销、工程、财务、技术支持，甚至高级管理层的人员编为一个团队，服务大型的复杂客户。

技术环境（technological environment） 创造新技术、新产品和新的市场机会的因素。

电话营销（telephone marketing） 通过电话向顾客直接销售。

地域型销售组织结构（territorial sales force structure） 指派各销售人员至某一独占性区域销售企业全部产品线的销售队伍组织结构。

试销（test marketing） 新产品开发过程中产品和营销方案进入真实市场环境测试的阶段。

第三方物流（3PL）供应商（third-party logistics (3PL) provider） 执行将企业产品交至市场所需的部分或全部职能的独立的物流服务提供者。

总成本（total costs） 任一给定生产水平下的固定和变动成本的总和。

贸易销售促进（trade promotions） 用以说服中间商代理品牌、提供货架空间、以广告方式促销，并向消费者推销其产品的销售促进工具。

U

无差异营销（大众营销）（undifferentiated marketing (or mass marketing)） 企业决定忽视细分市场的差异，向全部市场提供单一提供物的目标市场选择战略。

非渴求品（unsought product） 消费者既不了解也不考虑购买的消费品。

V

价值分析（value analysis） 认真研究各种降低成本因素，以决定其是否能重新设计、标准化或采用更低成本的生产方法。

价值链（value chain） 在设计、生产、销售、配送和支持企业产品的活动中创造价值的一系列部门。

价值传递网络（value delivery network） 由相互协作的企业、供应商、分销商和最终顾客组成的提高顾客价值传递体系整体绩效的网络。

价值增值定价（value-added pricing） 为区别某一市场提供物，基于给产品增加能提高价值的特色和服务制定较高的价格，而不是对照竞争者降低价格。

价值导向定价（value-based pricing） 基于顾客对价值的感知而不是中间商的成本制定价格。

价值主张（value proposition） 对品牌的充分定位——在此定位上的利益的完全组合。

变动成本（variable costs） 与生产量直接相关的成本。

垂直营销系统（vertical marketing system, VMS） 系统视生产商、批发商和零售商为统一体系的分销渠道系统。

病毒营销（viral marketing） 口碑营销的互联网形式——顾客将网站、视频、电子邮件信息或其他的营销事件以“传染”的

方式向朋友传播。

W

欲望（wants） 由文化影响和个性决定的人类需要的形式。

仓储俱乐部（warehouse club） 以很低的折扣价将少数品牌的杂货、家用电器、服装和其他产品的组合销售给支付年费的会员的低价零售商店。

零售轮转理论（wheel-of-retailing concept） 认为新型零售商首先以低利润、低价格、低档次的模式经营，之后逐渐转向高价格、高服务质量的经营模式，最终其经营模式将与那些被其取代的传统零售商趋同。

整体渠道视野（whole-channel view） 在设计跨国渠道时，结合全球供应链和营销渠道的整体考虑，建立高效的全球价值传递网络。

批发商（wholesaler） 主要从事批发活动的企业。

批发（wholesaling） 向从事转卖或生产的人或企业出售产品和服务的所有活动。

Authorized translation from the English language edition, entitled Marketing: An Introduction, 9th Edition, 9780136021131 by Gary Armstrong, Philip Kotler, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2009, 2007, 2005, 2003, 2000 by Pearson Education Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS Copyright © 2010.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权中国人民大学出版社合作出版，未经出版者书面许可，不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。
本书封面贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签。无标签者不得销售。